

DIPLOMADOLGOZAT

Nagy Barbara
Pénzügy mesterképzési szak

Budapest
2023



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Budai Campus

Pénzügy mesterképzési szak

**AZ INTERREG DUNA TRANSZNACIONÁLIS PROGRAM DANUBE
CHANCE 2.0 CSŐDELJÁRÁS ELKERÜLÉSE ÉRDEKÉBEN
LÉTREHOZOTT PROJEKTJÉNEK BEMUTATÁSA
ÉS A TÁMOGATOTT KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK PÉNZÜGYI
HELYZETÉNEK ELEMZÉSE A COVID-19 IDŐSZAK ALATT**

Belső konzulens:

Dr. Tóth Márk

Egyetemi docens

Külső konzulens:

Stephen Halligan

Project Manager – Interreg Duna Program

Készítette:

Nagy Barbara

TQM6CT

Levelező tagozat

Intézet/Tanszék:

Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet
Befektetési, Pénzügyi és Számítviteli Tanszék

**Budapest
2023**

Tartalomjegyzék

1	Bevezetés.....	4
2	A csődtörvény Magyarországon.....	6
2.1	Felszámolási eljárás	7
2.2	Végelszámolás	7
2.2.1	Normál (általános szabályok szerinti) végelszámolás	7
1.2.2.	Egyszerűsített végelszámolás	9
3	Európai Unió támogatások.....	13
3.1	Az Európai Unió fő beruházási politikája.....	13
3.2	Interreg – Európai Területi Együttműködés.....	14
4	Interreg – Duna Transznacionális Program (DTP).....	16
4.1	Program Prioritások	17
5	A Danube Chance 2.0 projekt	21
5.1	A Második Esély Vállalkozási Közösségi Stratégia és az EU Duna Régió Stratégiája (EUSDR).....	22
5.2	A 8-as Prioritási Terület: Emberek és Képességek.....	23
5.3	A stratégiai tervezés folyamata, áttekintése és a megvalósítás nyomon követése	24
5.4	Kihívások	25
5.5	A második esély vállalkozási irányelv keretrendszere	26
5.6	Átszerveződés, fizetésektelenség és csődeljárások	26
5.7	Mentő intézkedések és újraélesztő eszközök	26
5.8	Kapcsolatok és érdekelt együttműködése.....	27
5.9	Nyomonkövetés és értékelés	27
5.10	Önértékelés a DanubeChance2.0 országokban	27
6	A Danube Chance 2.0 projekt megvalósítása Magyarországon.....	31
6.1	A mentorálás folyamata	31
6.2	Kiválasztott vállalkozások bemutatása	32
6.3	A mentorálás folyamata és végkimenetele.....	34
6.3.1	HL Kft.....	34
6.3.2	PM Kft.....	35
6.3.3	“ST Vendégház”	36
7	A kiválasztott vállalkozások pénzügyi és vagyoni helyzete a covid járvány előtt és közben	38
8	A pénzügyi elemzéshez használt mutatószámok.....	40
8.1	Vagyoni helyzet mutatói	40
8.2	Adósságállományra vonatkozó mutatók	43
8.3	Likviditási mutatók	44
8.4	Jövedelmezőségi mutatók:	47

9	Értékelés	50
10	Összegzés	53
11	Irodalomjegyzék	56
12	Ábrajegyzék	58
13	Táblázatok jegyzéke	59

1 Bevezetés

Sajnálatos módon a 2020 márciusában kezdődő covid-19 járvány hatalmas csapást mért a világra, és mind egészségügyileg, mind gazdaságilag magas kockázatot jelentett. Nem csak a magánemberek szenvedték meg, de a gazdasági szektort is mélyen érintették a pandémia hatásai. Számos nagyvállalat került nehéz pénzügyi helyzetbe, vagy a csőd közelébe és sajnos rengeteg kisebb vállalkozás szenvedett el megsemmisítő csapást. Nem kell messzire mennünk, vagy mélyen beleásni magunkat a statisztikákba, hogy lássuk mit eredményeztek az elmúlt évek nehézségei, elég, ha egy rövid sétára indulunk Budapest belvárosában. Nem csak kis vendéglátó egységek, de jól menő éttermek ablakain is olvasható a szöveg: „végleg bezártunk”. Voltak olyan kis-és középvállalkozások, melyek tudtak és időben reagáltak a megváltozott körülményekre és igényekre, de számos vállalkozás hiába próbálkozott volna. Némely étterem szinte azonnal átállt a házhozszállításra, de volt, aki nem tehetette meg, ételei nem tudtak volna kiszállítással olyan formában az asztalokra kerülni, mint ahogy az étteremben került volna elfogyasztásra. Ez hosszú távon nem eredményezhetett jót, azok, akik megszokták a minőséget, elpártoltak volna, vagy negatív kritikát fogalmaztak volna meg az erre használatos különböző platformokon, mely a reputáció romlásához vezet. Így, ezeknek a cégeknek többnyire nem maradt más lehetőségük, mint várni, míg újra visszaáll az élet a normális kerékvágásba, azonban ez sok vállalkozás számára túl későn jött el, nem tudtak addig életben maradni.

Annak érdekében, hogy átvészeljék a lezárásokat, különböző stratégiákat kellett alkalmazni. Ezek közül az egyik a megváltozott körülményekhez való gyors alkalmazkodás volt. Az éttermek áttértek a házhozszállításra, a divat cégek kényelmesebb darabokat dobtak a piacra, az informatikai cégek elkezdtek az online meetingre használt platformokat fejleszteni, hogy az minél jobban szolgálhassa a felhasználók érdekeit, és azok a vállalatok, ahol megoldható az otthoni munkavégzés, megkezdtek átfórmálni a munkavégzés mikéntjét, hogy dolgozóik biztonságban, kényelmesen és megfelelő feltételekkel tudják végezni a napi munkát. Az átálláshoz megalakított stratégián felül számos feladat és nehézség várt a vállalkozásokra, hiszen a stratégiát meg is kellett valósítani. A tervezésen túl még sok feladat várt rájuk, ugyanis a végrehajtáshoz plusz anyagi forrás kellett, újabb szoftverek, technikai eszközök és szabályok megalkotása. A megvalósítás stádiumában kezdtek el igazán szembesülni a nehézségekkel: sikeresen véghez tudják-e vinni a módosított üzletstratégiát, megfelelően tervezték-e meg az átállás folyamatait, tudják-e tartani az ebből a célból elkülönített költségkeretet. Vagy nem tudnak megbirkózni a nehézségekkel és el kell, hogy gondolkozzanak, mi történik, ha csődbe megy a vállalkozás és fel kell számolni azt.

Az állam létrehozott olyan mankókat a világvárvány idején, melyek segítségével, ha nem is sikeresen, de kicsit nagyobb eséllyel tudtak indulni a nehezített körülmények között. Szerencsére nem csak az állam, de más opciók is rendelkezésre álltak a cégek számára, melyek EU-s forrásokból érkeztek.

Diplomadolgozatom témájának a csődeljárás, végelszámolást témakörét választottam, ezen belül is az Interreg Duna Transznacionális Program DanubeChance2.0 projektjét szeretném bemutatni, mely azt a célt tűzte ki, hogy második esélyt biztosít a „bukott” vagy folyamatos nehézségekkel küzdő vállalkozások számára. Úgy gondolom, érdekes lehet megvizsgálni, hogy a Covid-19 járvány milyen mértékben érintette a magyar kis- és középvállalkozásokat, milyen mentőövet biztosított a projekt a túléléshez, valamint vállalatértékelési mutatószámokkal megvizsgálni, hogyan hatott a világvárvány az eredményükre. Az elemzéshez három teljesen különböző tevékenységet végző vállalkozást választottam, annak érdekében, hogy megvizsgáljam:

1. Valóban voltak-e olyan területek, melyeket jobban károsított a járvány és nehezebben tudták túlélni a következményeit,
2. Egy inkubációs program szektortól függetlenül tud segítséget nyújtani a vállalkozások számára.

Először is ismertetem az alapfogalmakat, hogy ezek mentén biztos képet kaphassak a csődeljárás, végelszámolás folyamatairól, feltételeiről és törvényi szabályozásáról, hogy átfogó képet kapjunk, milyen megpróbáltatásokon kell átesnie egy-egy vállalkozásnak. Ezt követően szeretném bemutatni az EU-s források felhasználásának szabályrendszerét, majd vállalatértékelési mutatószámok mentén összefoglalom, hogy az elemzések segítségével milyen eredményekre juthatunk az egyes gazdálkodói szervezetek kapcsán.

Dolgozatomban megvizsgálom a vállalkozások megsegítésére létrehozott DanubeChance2.0 projektet, mely segítségével nem csak a világvárvány okozta károkat igyekeztek mérsékelni, de egyúttal olyan segítséget is biztosított, mely alkalmazásával hosszabb távú sikeres működést biztosítottak.

A szakirodalmi részt követően bemutatom magát az Interreg Duna Transznacionális Programot és a DanubeChance 2.0 projektet, majd a szakirodalmi részben említett mutatószámokkal kielemezem a vállalkozások működését.

2 A csődtörvény Magyarországon

Nem csak a covid-19 világiárvány, de számos olyan szituáció állhat fenn, akár gazdasági vagy pénzügyi okok miatt, mikor sajnos egy vállalkozás nehéz helyzetbe kerül, és nem tudja hogyan fog tudni kilábalni a válsághelyzetből. Mikor gazdasági okok állnak a háttérben, akkor a vállalkozásnak el kell fogadnia, hogy termékei, szolgáltatásai nem értékesíthetők, nem tud gazdaságosan működni. Ha pénzügyi okokból kifolyólag kerül a csőd szélére, akkor azt okozhatják likviditási problémák, vagyis lényegében fizetéképtelen a cég. Fizetéképtelenségről akkor beszélünk, ha esedékességkor a vállalkozás nem képes, vagy nagy valószínűséggel nem fog tudni teljesíteni. Természetesen ez nem jelenti azt, hogy ez nem megfordítható, hosszú távon még javulhat a helyzet.

Csődről akkor beszélünk, ha a vállalkozás fizetési kötelezettségeinek nem tud eleget tenni. Sajnos a csődeljárás is többletköltségekkel jár, ugyanis ki kell fizetni a könyvvizsgálói munkát, a jogászi asszisztenciát, továbbá a szakértőket, az értékbecslőt, és a bírósági díjakat is. Azonban nem szabad elfelejteni, hogy mindez azért történik, hogy helyreállítsák, felélesszék a vállalkozás működését és javítsák a fizetőképességét. Ilyenkor az első és legfontosabb lépés összeállítani azokat a tételeket, melyeket előreláthatólag nem képes teljesíteni a cég, hogy azt a hitelezők felé benyújthassák.

Magyarországon 1992. január 1-jétől törvényileg van szabályozva a fizetéképtelenné vált gazdálkodó szervezetek hitelezőkkel való csődeljárási folyamatai. „A csődeljárás olyan eljárás, amelynek során az adós – a csődegyezség megkötése érdekében – fizetési haladékot kap, és csődegyezség megkötésére tesz kísérletet. Ezen eljárás célja, hogy a gazdálkodó szervezetnek lehetősége legyen tartozásai rendezésére, a hitelezőivel való megegyezésre, hogy a felszámolást elkerülje. Csődbejelentésnek akkor van értelme, ha az adós lehetőséget lát a hitelezőkkel való megegyezésre.” (Zéman-Béhm, 2017)

Az 1991. évi XLIX. törvény szabályozza a csődeljárás és felszámolási eljárást. Az adós fizetési haladékot kap a csődeljárás során és csődegyezséget kísérel meg. Az elszámolási eljárásban viszont a cél az, hogy a szervezet jogutód nélkül megszüntetésre kerüljön. Hatálya alá a gazdálkodószervezetek és a hitelezők tartoznak, nem soroljuk ide az egyéni vállalkozókat, hiszen nem rendelkeznek elkülönített vagyonnal, viszont ettől hitelezők még ők is lehetnek. Amennyiben a fizetéképtelenség tartósan fennáll, a vállalkozás helyzetén nem lehet javítani, illetve a csődeljárás során nem tud egyezség létrejönni a hitelezőkkel, ebben az esetben fel kell számolni a céget. (Jogsabály, 1991)

2.1 Felszámolási eljárás

A vállalkozás abban az esetben választja ezt a végső lehetőséget, ha a csődeljárást valamilyen okból kifolyólag nem tudja vagy akarja alkalmazni. Egy cég akkor kerülhet ebbe a helyzetbe, ha a tartozások mértéke hosszabb időintervallumban meghaladja a vagyonának mértékét vagy a céggel szembeni követeléseket nem tudják behajtani. A felszámolási eljárás során a vállalkozás megpróbálja a hitelezőket a lehető legmagasabb szinten kárpótolni a megmaradt vagyonából. Felszámolást nem csak a vállalkozás kezdeményezhet, megtörténhet, hogy azt a cégbíróság rendeli el, de akár a hitelezők, bíróság vagy végelszámoló is indítványozhatja. Akkor beszélhetünk egyszerűsített felszámolási eljárásról, mikor a vállalkozás vagyona még a felszámolási költségeket sem fedezi, vagy a nem megfelelő könyvvezetés miatt az eljárást technikailag nem lehet lebonyolítani. (Jogszabály, 1991)

2.2 Végelszámolás

2.2.1 Normál (általános szabályok szerinti) végelszámolás

A vállalkozás legfőbb vezetősége dönthet a cég jogutód nélküli megszűnéséről és a végelszámolási folyamat megkezdéséről. Ilyenkor meg kell határozni az elszámolás kezdeti dátumát, ki kell választania a végelszámolót és rendelkeznie kell, hogy mi történjen a vagyoni részesedére jogosultakkal. Azonban ha bírósági végzés állapította meg a cég fizetőképtelenségét, vagy ha a cég értesítést kap, hogy a vállalkozással szemben büntetőjogi intézkedés várható, akkor a végelszámolási folyamatot nem kezdeményezhetik. Előbbinél a kézhezvételtől számítva nem lehetséges, utóbbinál pedig a büntetőeljárársban keletkező határozat jogerőre emelkedéséig, illetve a büntetőjogi intézkedés végrehajtásának befejezéséig nem szüntethető meg a cég. (Jogszabály, 2006)

A végelszámolás tárgyát a vállalkozás azon vagyona képezi, mely összeg rendelkezésre áll a végelszámolás kezdetének időpontjában, illetve azt a vagyont is idesoroljuk, amit a végelszámolási eljárás alatt szerez. Az eljárás kezdő időpontja a határozatban definiált időpont, mely akkortól lép életbe, mikor a vállalkozás jogutód nélkül megszűnik. (Jogszabály, 2006)

2.2.1.1 A végelszámolás végrehajtása

A végelszámolás során a végrehajtónak számos feladata van. Először fel kell mérje a cég vagyoni helyzetét. Nagyon fontos, hogy a felszámolónak olyan lépéseket szabad és kell tennie, mellyel védi a cég vagyonát. Ezt követően a követelések behajtása történik és a fennálló tartozásokat ki kell egyenlítése. Amennyiben szükségesnek látja, abban az esetben értékesíti a vállalkozás vagyoni eszközeit. Majd a hitelezőknek kell eleget tennie, teljesíteni kell feljükk is, és a fennmaradó összeget pedig a cég tagjai között osztja fel. A hitelezők követeléseiket a végelszámolás elindításának időpontjától számított 40 napon belül jelezhetik. A vitás ügyek megoldása érdekében a végelszámolónak tartalékot kell képeznie. Az említett lépéseket akkor is szükséges megtenni, ha a cég hatósági vagy bírósági eljárás alatt van. Ha az előbb említett lépések teljesültek, megszünteti a vállalkozás működését. (Jogsabály, 2006)

Abban az esetben, ha a végelszámolás nem lebonyolítható egy éven belül, a végelszámolónak további feladatai vannak. A számviteli törvényben meghatározott üzleti évekre el kell készítenie a beszámolót és az adóbevallást, melyekben dokumentálja, hogy a végelszámolási eljárást megkezdte. A feladatai azonban nem fejeződnek be ezzel. Éves tájékoztatót is kell készíteni a cég legfőbb szerve, valamint a cégbíróság részére, ahol magyarázatot ad rá, miért nem volt lehetséges a végelszámolást az adott évben lefolytatni, ismertetnie kell a befejezés várható időpontját, és információt kell adnia a cég jelenlegi helyzetét illetően. A cégtörvény 105. paragrafusának (1), (2) bekezdése alapján a végelszámolási eljárást legfeljebb 3 éven belül be kell fejezni. Abban az esetben, ha ez nem történik meg az adott időintervallumon belül, kényszertörlési eljárás lefolytatása kezdődik. Az elkészült mérleget a cég legfőbb szervének rendelkezésére bocsátja. (Jogsabály, 2006)

2.2.1.2 A végelszámolás befejezése

Amikor a végelszámolási folyamat befejeződött, a végelszámolónak el kell készítenie az alábbiakat:

1. „az adóbevallásokat,
2. a végelszámolás utolsó üzleti évről készült számviteli törvény szerinti beszámolót, amelynek mérlegében az eszközök, illetve az esetleges kötelezettségek piaci értéken szerepelnek, a piaci értéken történő értékelésnek az eredményre gyakorolt hatását az eredménykimutatás tartalmazza,

3. a vagyonfelosztási javaslatot, amelyben a végelszámoló díjának mértékére is indítványt tesz,
4. a végelszámolási időszak gazdasági eseményeinek bemutatásáról szóló összefoglaló értékelést (zárójelentést), valamint
5. a cég vagyoni részesedésével működő jogalanyok, illetve a részvételével működő egyesületek, alapítványok sorsára vonatkozó javaslatot.” (Jogsabály, 2006)

Az elkészült iratok ezt követően jóváhagyásra kerülnek a cég felügyelőbizottsága által, valamint az ellenőrzésre feljogosított szerv által is a könyvvizsgáló jelenlétében. A bemutatott dokumentumok áttekintése után a legfőbb szerv feladata, hogy határozatot hozzon. A határozat tartalmazza a jogok engedményezését, a kötelezettségek esetleges átruházását, valamint a döntéshozást a vállalkozás felhalmozott tartozásainak átvállalásának opcióiról. A határozatnak – amennyiben ez elengedhetetlen -, fel kell tüntetni a végelszámolás költségeit, így a végelszámoló díját és a megszüntetéshez kapcsolódó költségeket. A végelszámolás akkor befejezhető a Cégtv. 112. § (1), (5) bekezdése alapján, ha a vállalkozásnak nincs már olyan követelése vagy kötelezettsége, amiről még a vagyonfelosztási határozatban nem döntöttek. Addig a pontig, míg a törlési kérelmet be nem nyújtják a cégbíróság felé, a vállalkozás vezetője még megfontolhatja, hogy folytatja a tevékenységet. Amennyiben erre a döntésre jut, vissza kell vonni a végelszámoló megbízását, ki kell egyenlíteni a díját, valamint új tisztségviselőt szükséges választani. (Jogsabály, 2006)

1.2.2. Egyszerűsített végelszámolás

Azokban az esetekben, mikor egy egyéni vállalkozást, vagy jogi személyiség nélküli gazdasági társaságot kell felszámolni, lehetőség van egy egyszerűsített végelszámolási folyamat kezdeményezésének. Azonban ilyenkor a teljes folyamat a végelszámolás befejezéséig, 150 napon belül meg kell, hogy történjen és a végelszámolónak 8 napon belül kezdeményeznie kell a végelszámolás megkezdését a Cégekörnyben. Szintén 8 napos határidő áll fenn abban az esetben, ha a cég legfőbb szerve úgy dönt, hogy mégis szeretné folytatni a tevékenységét és a végelszámolási folyamatot befejezi. (Jogsabály, 2006)

Amikor a vállalkozás a cégbíróság felé bejelenti a törlési kérelmet, ezzel együtt közli a végelszámoló személyét is és a tényt, hogy egyszerűsített végelszámolási folyamatot alkalmaztak. Előfordulhatnak olyan esetek, mikor a végelszámolónak el kell térnie az

egyszerűsített végelszámolás szabályaitól. Ilyenek például, ha vitatható bármely hitelező igénye, ha emiatt a hitelező pert kezdeményez a cég ellen, vagy ha kifutnak a határidőből a végelszámolási folyamattal. Attól a naptól számítják az eljárás első napját, mikor a kérelem beadásra kerül. Abban az esetben, ha végelszámolási kifogásolás áll fenn, az általános szabályok szerint kell eljárni. Akkor sem alkalmazható az egyszerűsített módszer, ha már az eljárás korai stádiumában nyilvánvaló, hogy a 150 napos határidő nem tartható. Amennyiben szabályszegés történik, kényszertörlést alkalmaznak. (Jogszabály, 2006)

2.2.1.3 Kényszertörlési eljárás

Azon esetekben szükségeltetik kényszertörlési eljárás lefolytatása, amennyiben:

1. „törvényességi felügyeleti hatáskörében eljárva a céget megszüntnek nyilvánítja,
2. a cég a végelszámolást három éven belül nem fejezte be, és a törlése iránt szabályszerű kérelmet nem terjesztett elő,
3. a cég a végelszámolás általános szabályaira történő áttérést nem hajtotta végre, vagy
4. a cég jogutód nélküli megszűnését előidéző ok következett be, és végelszámolási eljárás lefolytatásának nincs helye.” (Jogszabály, 2006)

Nem rendelhető el kényszertörlés, ha végzésben megállapítják a vállalkozás fizetőképtelenségét, vagy valamilyen okból kifolyólag büntetőjogi intézkedés szükségeltetik. Mikor a kényszertörlési eljárást elindítják, a vállalkozás már nem folytathatja gazdasági tevékenységét és nem áll jogában a kényszertörlési eljárást megszüntetni, viszont fontos azt is megjegyezni, hogy a cégbíróságnak sincs lehetősége lépéseket tenni a megszüntetés iránt. Amennyiben felszámolási eljárást kell indítványozni a kényszertörlés során, egyezségkötés nem lehetséges és az eljárás lefolytatása szükséges az adós cég teljesítésére tekintettel. (Jogszabály, 2006)

2.2.1.4 Felszámolás

Felszámolási eljárásról akkor beszélünk, ha a csődeljárás eredménytelen volt, vagy az adós, hitelező, esetleg a végelszámoló kérelmezte. Ha nem a cég kezdeményezi a felszámolási eljárást, a bíróság köteles tájékoztatni arról. Attól a ponttól, hogy jogerőre emelkedik az elrendelő végzés, a Céglőzönyben közzé kell tenni a végzés kivonatát, mely tartalmazza a felszámolási eljárás megkezdésének kezdő időpontját. (Jogszabály, 2006)

A Csődtörvény 31. § (1) bek. *a*) pontja kimondja, hogy az eljárás kezdő időpontja előtti napon záró leltárt és beszámolót kell készítenie a vállalkozás vezetőjének. Ha megtörtént a vagyonelemek felosztása, össze kell, állítsa a zárómérleget (mely a mérleg szerinti eredményt nem tartalmazza, mindössze az eszközöket és forrásokat), és adóbevallást is. Az említett dokumentumokat 30 napja van, hogy benyújtsa a felszámoló és adóhatóság felé. Csatolnia kell egy nyilatkozatot is, hogy a benyújtott iratok a valóságnak megfelelnek és azokban az elkészítésük óta változás nem történt. (Jogszabály, 2006)

Olyan eset is előfordul, hogy a cég és hitelezői egyezséget kötnek, ilyenkor a vállalkozás megszüntethető, ha fennáll a fizetőképesség lehetősége. Ez az egyezés a felszámolás elrendelése után 40 napig lehetséges. Nem érvényes abban az esetben azon hitelező követelése, aki nem jelentkezett be a felszámolási eljárásba. Ha felszámolást kell kezdeményezni a kényszertörés során, nincs mód egyezségkötésre. Amennyiben a fizetéseképtelensége már nem áll fenn a cégnek, és a jogszabályi előírásokat követik az egyezségkötés során, akkor az egyezés jóváhagyásra kerül a bíróság által. Ha az említettek nem teljesülnek, az egyezés megtagadó végzést kap. Ha ez az eshetőség áll fenn, perújításra nincs lehetőség. (Jogszabály, 2006)

Diplomadolgozatomban eddig megismerhettük a csődeljárási és végelszámolási folyamatok lépéseit, feltételrendszerét. Már magában ezeken a procedúrákon keresztül menni is megpróbáltató a vállalkozások számára, arról nem is beszélve, hogy lényegében azt az álmod, melyet régóta dédelgettek és szívüket, lelküket beleadták, mégis el kell, engedjék. Szerettem volna, ha jobb képet kapunk magáról a folyamatról, hogy megismerhessük milyen nehézségek tömkelege vár a végelszámolásra ítélt vállalkozások számára.

Ahogy már említettem is, sajnos a Covid-19 járvány olyan nem várt mértékű csapást mért azokra a cégekre is, melyek a pandémia előtt virágoztak, hogy arra talán felkészülni sem lett volna lehetőségük. Vállalkozások tömegei kerültek a csőd szélére és veszítették el napi bevételi forrásukat, és számos alkalmazottjuk vált munkanélkülivé. A vállalkozások döntéshozói minden energiájukat bevetve próbáltak tenni az ellen, hogy be kelljen szüntetni tevékenységüket, azonban ehhez egyedül kevesek voltak. Egy ilyen világméretű válságot okozó élethelyzetben a saját erőfeszítéseik kevésnek bizonyulnak. Külső segítségek nélkül, szinte esélyük sem volt a túlélésre. Ahogy más országok kormánya is, Magyarország is számos olyan rendeletet hozott, amivel igyekezett megsegíteni a küszködő cégeket. Szerencsére nem csak a kormány által biztosított segítséget lehet igénybe venni, léteznek más források is, melyek e célból jöttek létre.

3 Európai Unió támogatások

A brüsszeli központú Európai Bizottság az Európai Parlament és Európai Unió Tanácsa mellett tevékenykedő kormányzati intézmény. Fő feladata a döntés-előkészítés, végrehajtás, döntéshozás és ellenőrzés a jogszabályok kezdeményezése és becikkelyezése mentén, valamint a szerződéseket felügyeli. Minden tagállam képviselteti magát egy független biztos személyében, így a bizottság annyi tagból áll, ahány tagállam részét képezi. Élén az elnök áll, aki jelenleg 5 évig Ursula von der Leyert, akit 2019. július 16-án választottak meg. (Wikipedia, n.d.)

Az Európai Bizottságnak, szinte teljes körű jogalkotási kezdeményező szerepe van. Az esetek döntő többségében a végrehajtást a tagállamok végzik, de néha előfordul, hogy ez is a Bizottság feladata, így ellenőrző funkciókat is el kell, lásson. Tevékenységi körébe tartozik a tagállamok és vállalkozásokkal szemben folytatott versenyeljárás is. Az Európai Unió költségvetési tervének elkészítéséért is felel, és figyelemmel követni azok felhasználását. (Wikipedia, n.d.)

2004. május 1-je óta képviselteti magát Magyarország is. Fő feladata a polgárok tájékoztatása Bizottságban elhangzó döntésekről és eseményekről, illetve a Bizottság informálása a magyar helyzetről. (Wikipedia, n.d.)

3.1 Az Európai Unió fő beruházási politikája

Az EU fő beruházási politikája a kohéziós politika, melynek célja, hogy gazdasági növekedéshez segítse az érintett régiókat, ezáltal növekedjen a vállalkozások versenyképessége, munkahelyeket teremtsen és növelje az életminőséget és a fenntarthatóságot. Célterületei főként olyan országok, ahol kissé lemaradtak a többi régió országaitól, így csökkentve az egyenlőtlenséget gazdaság és társadalmi tekintetben. A COVID-19 világjárvány által okozott gazdasági károk mérséklésére a REACT-EU kohéziós célú helyreállítási támogatás szolgál. (Bizottság, 2022)

A 2021-2027-es időszakban a fent említett célok megvalósítása 39 milliárd Eurós költségkeretet hoztak létre. A finanszírozás az alábbi alapok segítségével valósulhat meg:

- Az Európai Regionális Fejlesztési alap (ERFA)
- A Kohéziós Alap (KA)
- Az Európai Szociális Alap Plusz (ESZA+)

- A Méltányos Átállást Támogató Alap (MÁTA)

A politikai nagy hatással van a regionális szakpolitikákra, beruházásai elősegítik, hogy megvalósulhassanak oktatási, környezetvédelmi, innovációs stb. szakpolitikák. Az adott célkitűzések mellett területi dimenziókban is megvalósul a segítségnyújtás, így az alábbi régiók juthatnak támoatáshoz:

- **Határ menti régiók és határokon átnyúló együttműködések (Interreg)**
- Városi területek
- Távoli, ritkán látott erületek
- Külső régiók (Bizottság, 2022)

3.2 Interreg – Európai Területi Együttműködés

1990-ben a célból hozták létre az Interregot 1 milliárd Eurós költségkerettel, hogy támogassa a határon átnyúló együttműködések. Ez a keretösszeg a 2021-2027-es időszakban már 10 milliárd Euróra növekedett és együttműködésben dolgozik az Interreg IPA-val, NEXT-tel és az EU legkülső régióival és szomszédos országaival. A 10 milliárd Eurót közel 100 Interreg program között osztották fel, melyek közül két prioritás például a Versenyképesebb és intelligensebb Európa és Szorosabban összekapcsolt Európa. Ebben az időszakban két új célt is kitűzött az Interreg, melyet támogatni szeretne:

- Az együttműködés jobb irányítása
- Egy biztonságosabb Európa létrehozása (Parlament, n.d.)

Több szinergia megvalósulása az Interreg programok, más együttműködési platformok és más EU által finanszírozott programok között:

Ilyen támogatás az Interreg Duna Transznacionális Program DanubeChance2.0 Európai Uniós projektje is. Célul tűzte ki, hogy második esélyt biztosít azon vállalkozások számára, akik nem élték túl ezt a mérhetetlenül kétségbeejtő és gazdaságilag romboló hatású jelenséget, vagy, ha sikerült is életben tartani a vállalkozásukat, de folyamatosan problémákkal küzdenek és napi szinten kérdéses, hogy meddig tudják még folytatni tevékenységüket.

Dolgozatom következő részében szeretném bemutatni, hogy maga az Interreg Duna Transznacionális Program mivel is foglalkozik, milyen célokat támogat, hogy épül fel, majd bemutatom a DanubeChance2.0 projektet, hogy betekintést nyerhessünk a támogatás

tervezésébe és megvalósításába. A projekt abból a célból jött létre, hogy második esélyt biztosítson vállalkozások számára. A projekt fő partnere az IFKA Közhasznú Nonprofit Kft.

4 Interreg – Duna Transznacionális Program (DTP)

A Duna Transznacionális Program egy támogatási eszköze az Európai Területi Együttműködésnek (European Territorial Cooperation – ETC), más néven Interregként ismert. AZ ETC az Európai Unió kohéziós politikájának egyik célterülete, mely szabályrendszert biztosít a közös intézkedések és politikák cseréjének a különböző tagállamokból származó nemzetközi, regionális és helyi érdekeltek számára. (Interreg-Danube, 2020)

A DTP a gazdasági, szociális és területi kohéziót népszerűsíti a Duna régióban szabályrendszerek bevezetésével a kiválasztott területeken. A rendkívül heterogénnek mondható Duna régió magasabb szintű területi integrációja érdekében, a transznacionális együttműködési program jelenik meg, mint szabályrendszerbeli iránymutató és úttörő, hogy közös kihívásokkal és igényekkel birkózzanak meg a meghatározott szakpolitikai területeken, ahol a transznacionális együttműködés várhatóan kézzelfogható eredményeket fog eredményezni. (Interreg-Danube, 2020)

Figyelembe véve a földrajzi lefedettségét, ez a kiemelkedően komplex program egy olyan politikai dimenziót biztosít a transznacionális együttműködésben, mely egyedi Európában és sikeresen néz szembe olyan kihívásokkal is, mint például jól működő mechanizmus biztosítása azon szerződött felek számára, akik különböző EU eszközökből kapnak támogatásokat. (Interreg-Danube, 2020)

A program olyan projekteket támogat, melyek finanszírozzák a fejlesztését és gyakorlati megvalósítását a politikai szabályrendszereknek, eszközöknek, szolgáltatásoknak és kisméretű pilot befektetéseknek. (Interreg-Danube, 2020)

A teljes program költségvetés 274 578 077 €, mely magába foglalja az EU támogatásokat (231 924 597 €) és a nemzeti részt (42 653 480 €). A kiválasztott projektek költségeinek 85%-a támogatott. Az EU támogatások az alábbi három különböző alapból származnak:

- Európai Regionális Fejlesztési Alap (European Regional Development Fund):
202 095 405,00 €
- Előcsatlakozási támogatási eszköz (Instrument for Pre-Accession Assistance):
9 829 192,00 €
- Európai Szomszédsági Eszköz (European Neighbourhood Instrument):
10 000 000,00 €

(Interreg-Danube, 2020)

4.1 Program Prioritások

Az együttműködési program négy prioritásra épül (az ötödik prioritás a DTP Technikai Segítségnyújtásához (Technical Assistance) kapcsolódik), melyek azzal a szándékkal jöttek létre, hogy fejlesszék az összehangolt politikákat és intézkedéseket a programban, megerősítve az Európa 2020 stratégia elkötelezettségét három dimenzió felé: az okos, fenntartható és inkluzív növekedés felé. (Interreg-Danube, 2020)

A DTP prioritásai a programterület sajátos jellemzőin és igényein alapszik, amik a program érintettjei között és a szélesebb ETC közösségi körben egy kiterjedt programozási és konzultációs folyamat során lettek beazonosítva és egyeztetve. Továbbá a program kialakítása figyelembe vette a korábbi program időszakokból levont tanulságokat, az adott pénzügyi keret, a megfelelő végrehajtási és igazgatási struktúrákat. (Interreg-Danube, 2020)

A projektek, melyek a DTP által támogatottak, kötelesek transznacionális partnerséget kialakítani, annak érdekében, hogy együttműködhessenek az alábbi négy tematikus prioritás és konkrét cél mentén:

Prioritás 1 - INNOVATÍV ÉS TÁRSADALMI FELELŐSSÉGTELJES DUNA VIDÉK

Annak érdekében, hogy a program közreműködhessen a „Európa Stratégia 2020 Innovatív Uniója” nevű zászlóshajó kezdeményezés végrehajtásában a Duna Régió országokban, különös figyelmet kell, hogy szenteljen az innovatív témák széles körű relevanciájának az együttműködési területeken, mint például az ökoinnovációnak, tudás átvitelnek, csoport politikának, szociális újításoknak, valamint szakképzett vállalkozói szellemnek, beleértve a technológiai és nem technológiai innovációs szempontokat is. A fejlesztésekben a szociális dimenzióknak nagy jelentőséget tulajdonít a program (szociális innováció, oktatási szempontok és vállalkozói készségek). A kutatás és az innováció összekapcsolódik a program által megcélzott egyéb tematikus célkitűzésekkel. A konkrét célkitűzések, melyek az egyes számú prioritásba tartoznak:

- Az innováció keretfeltételeinek javítása
- Üzleti és társadalmi innovációhoz szükséges kompetenciák növelése

A Prioritás 1-re szánt teljes keretösszeg: 59 309 328 €. (Interreg-Danube, 2020)

Prioritás 2 - KÖRNYEZETÉRT ÉS KULTÚRÁÉRT FELELŐS DUNA VIDÉK

A Duna Transznacionális Program a fenntartható fejlődési és növekedési stratégiák alapjaként a Duna régióban megerősíti a közös és egységes megközelítéseket a természeti és kulturális javainak sokféleségének megőrzésének és kezelésének érdekében. Továbbá a program célul tűzi ki egy olyan befektetést a Duna régióban, mely a transznacionális jelentőségű ökológiai folyosók létrehozását és/vagy fenntartását teszi lehetővé. Ez a közbelépés közvetlenül összefügg a vízszabályzással és a környezeti veszélyfaktorok szabályozásával, mint például az árvízveszély. Továbbá a katasztrófavédelem megelőzés és kezelés olyan kockázatokhoz kapcsolódik, amelyeket a nem működő ökoszisztémák és az ember okozta éghajlati viszonyok változásai okoznak.

A kettesszámú prioritás konkrét célkitűzései:

- A transznacionális vízgazdálkodás és az árvízveszély-megelőzés megerősítése
- A természeti és kulturális örökség és erőforrások fenntartható használatának támogatása
- Az ökológiai folyosók helyreállításának és kezelésének elősegítése
- A környezeti kockázatkezelésre való felkészültség javítása

A Prioritás 2-re szánt teljes keretösszeg: 83 026 134 €. (Interreg-Danube, 2020)

Prioritás 3 - JOBBAN ÖSSZEKAPCSOLAT ÉS ENERGIA FELELŐSSÉGVÁLLALÁSÚ DUNA-RÉGIÓ

Az együttműködési program közös kihívásokkal küzd annak érdekében, hogy hozzájáruljon egy fenntartható regionális és helyi mobilitás, modális integráció és intelligens szállítás kialakításához: környezetbarát, alacsony szén-dioxid-kibocsátású és biztonságos közlekedési rendszer kialakítása a cél, ideértve a belföldi vízi utakat, kikötőket és kombinált kapcsolataikat. A program a regionális kapcsolatokat és a városi és vidéki területek kiegyensúlyozott megközelíthetőségét is támogatja. A városi és vidéki területek számára a regionális mobilitás jobb kezelése és regionális szinten a határok jobb átjárhatósága biztosítja, hogy előnyös helyzetbe kerülhessenek, melyet európai szintű fő szállítási kapcsolatok tesznek lehetővé. Másrészt pedig az energiakérdés egy tipikus probléma, amelyben a transznacionális megközelítés nagyon lényeges annak érdekében, hogy biztosítsák az országok biztonságos ellátását, piaci integrációját és a még hatékonyabb regionális tervezést, valamint az együttes beazonosítását a legkritikusabb infrastrukturális fejlesztéseknek. A regionális energia- tervezés

és koordináció a teljes Duna régióban kellene, hogy fejlesztve legyen az EU energiapolitika megalkotásának széles kontextusában, hogy megvédje a biztonságos és hatékony energiaellátást. Egy másik aspektus, egy okos elosztórendszer kifejlesztése, ahol a program területek még gyermekcipőben járnak. A program célkitűzési között szerepel, hogy közreműködjön az okos energia elosztó rendszer fejlesztésében, hogy számottevő beruházásokat érjenek el a régióban a megújuló energiák, energiahatékonyság és okos hálózatok hatékonyabbá tételében. A hármas prioritás az alábbi konkrét célkitűzéseket fedi le:

- Környezetbarát és biztonságos szállítási rendszer, valamint kiegyensúlyozott hozzáférhetőség biztosítása a városi és vidéki területek számára
- Energia biztonság- és hatékonyság növelése

A teljes költségkeret a Prioritás 3-ra: 45 541 913 € (Interreg-Danube, 2020)

Prioritás 4 – JÓL KORMÁNYZOTT DUNA RÉGIÓ

A program kulcsfontosságú célpontja és létfontosságú eleme az intézményi együttműködés és kapacitás. Az intézményi kapacitás nem csak a köztisztviselők képzésének technikai kérdése, de azzal is kapcsolatos, hogy a hatóságok hogyan lépnek kapcsolatba és hogyan nyújtanak szolgáltatásokat a vállalkozások és a polgárok számára. A „jó kormányzás” az intézményi kapacitásépítés alapja és végső célja. Jó kormányzással bizalom és társadalmi tőke építhető, a magas társadalmi tőkével rendelkező államok általában jobban teljesítenek gazdaságilag.

Egy elemzésnek köszönhetően megállapították, hogy szükség van a hatóságok és más állami és civil társadalmi érdekelt felek kapacitásainak fejlesztésére, hogy hatékonyabban tudják kezelni a régió számára legfontosabb kihívásokat. A program által létrehozott intézményi együttműködés létrehozása a jogi és szakpolitikai keretek javulásához, stratégiák és akció terek kifejlesztéséhez, és közös kapacitások fejlesztéséhez vezet, valamint hozzájárul az összehangolt szolgáltatások nyújtásához a jelentős társadalmi kihívásokkal (mint például: munkaerő-piaci, oktatási, migrációs, stb. problémák) küzdő területeken. Valamint a 4. prioritás foglalkozik az EUSDR irányítás megerősítésének és célzott támogatási intézkedések révén történő végrehajtásának megkönnyítésével. A konkrét célkitűzések, melyek a Prioritás 4-ben találhatóak:

- Az intézményi kapacitások javítása a jelentős társadalmi kihívások kezelésének érdekében
- Az EUSDR kormányzásának és végrehajtásának támogatása

A keretösszeg: 38 616 369 €. (Interreg-Danube, 2020)

5 A Danube Chance 2.0 projekt

Az Interreg Duna Transznacionális Program DanubeChance2.0 projektje abból a célból jött létre, hogy kikövesse az utat a vállalatok számára olyan fejlesztett és fenntartható *második-esély* ökoszisztémán keresztül, mellyel minden Duna menti országban fenntartja a gazdasági stabilitást és növekedéshez vezethet. Ez a makro regionális stratégia a DanubeChance2.0 projekt partnerei által az aktuális állapotokra és keretrendszerek elemzésére támaszkodik olyan vállalatok megsegítése érdekében, melyek már sajnos elbuktak, csődbe mentek vagy folyamatosan küszködnek a mindennapok során. Középtávú jövőképet vázol fel a Duna menti országok közös teendőivel és szükséges lépéseivel azért, hogy növelje a kapacitásukat szakpolitikai szinten, továbbá jobb támogató intézkedéseket biztosítson a válsághelyzetben lévő vállalkozások számára. Szükség van arra, hogy a vállalkozók új generációját ösztönözzék a második esély során a „próbálkozások és hibák” kezelésére a gyakorlatokba való integrálás során. (Interreg-DTP, 2020)

A stratégia középpontjában olyan szakpolitikai rés áll, melyeket a projektek alatt azonosítottak, mint megfelelő stratégiai előny, azért, hogy egy új üzleti kultúrát teremtsenek. A projekt ösztönzi és támogatja a segítségre szoruló csőd közelébe került, de becsületesen működő vállalkozásokat arra, hogy reneszánszukat élhessék, szélesíthessék a perspektíváikat és lehetőségeik tárházát, mind pénzügyi, mint kapcsolati szinten. A globális koronavírus krízissel egyidejűleg, - mely rendkívüli csapást mért Európára (2020. májusától 7,4%-os gazdasági összeomlás volt megjósolható az Európai Unióban), még sürgetőbb volt, hogy innovatív intézkedéseket tegyenek a gazdaság élénkítése érdekében. A stratégia számos ötletet és intézkedést vet fel, hogy második esélyt biztosíthasson a piacon. Ezáltal eleinte megtanítja, a vállalkozásokat hogyan induljanak el jobb gazdasági kilátásokkal, remélhetőleg támogatást nyújt azon irányelvek megalkotói számára is egész Európában (nem csak a Duna régiók számára), akik ellensúlyozni akarják a korona vírus által okozott gazdasági hatásokat. Amíg a *második-esély* vállalkozói szellem feljebb került a fontossági listán és eddig még nem tapasztalt mértékű támogatást tűzött ki célul a krízis helyzetet megélt vállalkozások számára, addig a további befektetési források nagy valószínűséggel szignifikánsan el fognak apadni, mire a krízis helyzet nagy részén túl leszünk. A nemzeti szférába kivonulás helyett sokkal fontosabb lesz az Európai együttműködésre támaszkodni az erőforrások összekapcsolása és a szinergiák kiaknázása érdekében. Kiemelt fontosságúvá vált a stratégia kialakítási és alkalmazási folyamatai során, hogy az alapvető elvek közé tartozzon egy közös látásmód kialakítása a Duna régióért. (Interreg-DTP, 2020)

A DanubeChance2.0 projekt multidiszciplináris quadruple-helix¹ módon egyesíti a 12 partnert és 5 ASP-t, hogy megalkossák ezt a stratégiát. A projekt kezdeményezésének köszönhetően ez lényegében egy átfogó leltár a *második-esély* vállalkozások irányelvekről folytatott eszmecserejéről. A DC2.0 (DanubeChance2.0) partnerek egy olyan széles körű konzultációs folyamatot kezdeményeztek, ahol bevonásra kerültek az érdekelt felek a gazdaságból, az adminisztrációs folyamatokból, politikai és akadémiai szférából, akik ráhatással vannak a lehetőségek és esélyek megformálására a folyamatosan küszködő vagy már elbukott vállalkozások tulajdonosai számára, azért, hogy újra talpra tudjanak állni. Az említett felek együttműködésének eredményei a szakértői interjúkban, üzleti reggelik köré szervezett párbeszédtek összefoglalóiban és az első transznacionális intézkedések megismertetésére szervezett workshop dokumentumaiban kerültek összegzésre, melyek alapját képezik a stratégia terveinek a DC2.0 partnerek vezetésével végzett kutatásokon keresztül. A tervek kiértékelését és áttekintését az elkövetkező transznacionális politikai párbeszéd eseményekre tűzték ki, melyek 2020 októberében Belgrádban, majd 2021 áprilisában, Németországban kerültek megrendezésre. A tervek tartalmazó konzultációs folyamatot annak analitikai alapjaival és a következő szükséges lépéseivel, a továbbiakban fogom majd ismertetni. Továbbá a következő részben áttekintésre kerül a stratégia kapcsolata az EU Duna Régió Stratégia (EU Strategy for the Danube Region - EUSDR) vonatkozásában. (Interreg-DTP, 2020)

5.1 A Második Esély Vállalkozási Közösségi Stratégia és az EU Duna Régió Stratégiája (EUSDR)

A Második Esély Vállalkozási Közösségi Stratégia az EU Duna Régió Stratégiájára (EUSDR) hivatkozik, mely alapját és szabályrendszerét képezi a transznacionális intézkedéseknek a DanubeChance2.0 projektben. Az EUSDR megfogalmaz egy közös látásmódot egy nagyobb közreműködés és hatékonyabb növekedés érdekében a Duna menti országok számára abból a célból, hogy szinergiákat és koordinációt hozzon létre a már meglévő szabályrendszerek és kezdeményezések között. Ezt mind azért hozták létre, hogy egy központi referencia pont legyen elérhető bármely határon túli kezdeményezés számára – mint például a DC2.0 projekt is, így

¹ A tudásalapú gazdaság növekedésével, valamint a tudásalapú társadalom kiteljesedésével, a társadalom tudásteremtésben és innovációban betöltött szerepének jelentőségére derült fény. A társadalom, illetve a közösségek tagjai alapvetően kapcsolódnak valamilyen tudományos, technikai vagy üzleti területhez, amely arra hívta fel a figyelmet, hogy az egyetem, az ipar és a kormányzat kölcsönös kapcsolatrendszerébe egy negyedik szféra, a köz, illetve a civil szféra is bekapcsolódik. A Triple Helix továbbgondolásával így született meg 2010-ben a Quadruple Helix, majd a (természeti) környezet innovációra gyakorolt befolyásának felismerésével a Quintuple Helix modell. (Carayannis–Campbell, 2011)

biztosítva prioritási területeket és célt egy közös cél és együttműködés érdekében. (Interreg-DTP, 2020)

Az EUSDR a problémák széles körével foglalkozik, melyeket 4 pillér között osztották fel:

- a régió erősítése
- a régió összekötése
- a környezet védelme
- a jólét megteremtése,

valamint további témájú pillér is megtalálható a 12 prioritási terület között. A DanubeChance2.0 főként az alábbi prioritási területben foglalt célokért hivatott működni:

- Prioritási terület 7: Tudástársadalom (Knowledge Society)
 - Cél 5: A RIS3 fejlesztése minden Duna országnak (vagy a régiójuknak) 2020-ig.
- Prioritási terület 8: Vállalkozások versenyképessége (Competitiveness of Enterprise)
 - Cél 6: A vállalkozói képzések fejlesztése annak érdekében, hogy fokozni lehessen a vállalkozások versenyképességét, főként a kis- és középvállalkozásokat további élethosszig tartó vállalkozói képzési rendszerek fejlesztésén keresztül, mely a már azonosított stratégiai célokon alapulnak, összhangban az Európáért az SBA Emberi Tőke Dimenzióival.
- Prioritási terület 9: Emberek & Képességek (People & Skills)
 - Cél 1: Közreműködés egy magasabb foglalkoztatási szint elérése érdekében a Duna régióban, főleg ahol ifjúsági és hosszú-távú munkanélküliség van jelen. (Interreg-DTP, 2020)

5.2 A 8-as Prioritási Terület: Emberek és Képességek

A DanubeChance2.0 projekt célkitűzése, hogy lehetővé tegye minél több azon vállalkozó számára, akik becsődöltek, hogy újraindíthassák vállalkozásukat, olyan módon, mely hozzájáruljon mind a vállalkozói készségek fejlődéséhez, mind a munkanélküliség csökkentéséhez a Duna régióban. Azáltal, hogy több cég lesz képes kezelni és túlélni egy krízishelyzetet, vagy talpra állni egy kudarc után, egyre több munkahely lesz megmenthető. Ebben segíthet például a jobb irányítás és keretfeltételek, valamint ezáltal nagyobb lehetőségek nyílnak meg a finanszírozásokra. Ezáltal lehetővé teszi egy stabil gazdaság működését

megalapozott vállalkozásokkal, mely kár még hosszú távon növekedést is eredményezhet a munkakörökben. Egy cég fizetésektelensége vagy megszűnése mindig többletköltségeket jelent az üzleti partnerek, beszállítók és ügyfelek számára a vállalkozás méretétől függően. A segítségre szoruló vállalkozások megsegítésével a DC2.0 a fiatalokat érintő munkanélküliséggel is foglalkozik és segít megelőzni a hosszú távú munkanélküliséget, ahogyan az megtervezésre is került az EU Duna Régió Stratégiájának 9-es Prioritásának, 1. számú célkitűzésében. (Interreg-DTP, 2020)

5.3 A stratégiai tervezés folyamata, áttekintése és a megvalósítás nyomon követése

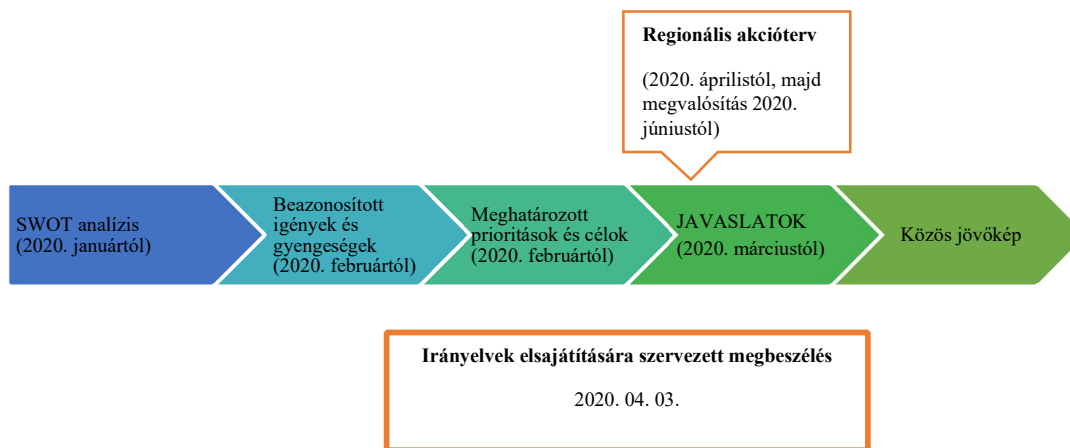
A Második Esély Vállalkozási Közösségi Stratégia a DC2.0 analitikai keretrendszerébe került beágyazásra. A DanubeChance kulcsfontosságú fő elemként lehet meghatározni, mely lényegében egységes alapokat biztosít, mellyel közös jövőképet vázol fel egy virágzó, életképes és fenntartható második-esély vállalkozási ökoszisztéma érdekében azokra az igényekre reflektálva, melyeket az előzetes elemzés során azonosítottak be. A stratégia fő eredményei a következők:

- A Duna régió összehasonlító elemzése a *második esély vállalkozások* piacán
- Útiterv a *második esély vállalkozások*ért
- Regionális önértékelő kérdőív, mely értékeli a *második esély vállalkozások* ökoszisztémáját a DanubeChance országokban. (Interreg-DTP, 2020)

Az említett dokumentumokat az érdekelt felek konzultációs találkozóin során állították össze és vizsgálták felül.

A *második esély vállalkozói közösség stratégiájának* kidolgozási folyamata 2019. októberben indult el az Irányítóbizottsági ülésen (Steering Committee Meeting) Banja Lukában, Bosznia-Hercegovinában, ahol bemutatásra került a stratégia első összefoglalója és céljai, megközelítései és folyamata, amit a projekt idővonalának bemutatása követett (1. ábra). A partnerek elkészítették a SWOT analízist a régiójukban jelenlévő második esély vállalkozások vonatkozásában figyelembe véve az önértékelő kérdőív eredményeit. A globális SWOT analízis keretein belül megállapított szükségletek és gyengeségek összehasonlítása alapján a PP2 mutatta be az első lépés javaslatokat a 2020. márciusában, Romániában megszervezett Irányelv Megbeszélés Workshopon a korábban beazonosított hat beavatkozási terület mentén strukturálva. A workshop alkalmával a közbeavatkozási területek mélyrehatóan kerültek

megvitatásra és az első javaslatok is megfogalmazódtak. Az így elkészült dokumentum bemutatja a konzultáción összegyűjtött belső eredményeket is. A stratégiai folyamat a következő Szerbiában és Németországban megrendezésre került egyeztetéseken került egyeztetésre, időközben folyamatos volt a kapcsolattartás a partnerekkel a stratégiai javaslatok megvalósításáról és nyomon követéséről. (Interreg-DTP, 2020)



1. ábra A stratégia kidolgozási folyamatának áttekintése
 Forrás: (Interreg-DTP, 2020)

5.4 Kihívások

Alapvetően a fő kihívás körülötte kérdéseket az említett *második esély vállalkozói közösség stratégiája* vetette fel, hogy Európában hogyan éri el és biztosítsák a gazdasági stabilitást, jólétet és hosszan tartó növekedést békés kapcsolatok révén. A második esély vállalkozások talán csak egy darabjai a puzzle-nek, de nagy hatással bírnak a gazdasági stabilitásra - főként egy globális járványhelyzet közepén, ahol a csődbemenetel fenyegeti többségüket. Ebben a gazdasági helyzetben a stratégiának biztosítania kell a válaszokat a kérdésekre, kiváltképp a lehetséges intézkedésekre annak érdekében, hogy megelőzzék és legyőzzék az üzleti bukás lehetőségét kritikus körülmények között. (Interreg-DTP, 2020)

Egy másik fő kérdésre is választ kell adnia a stratégiának, ami nem más, mint egy egységes jövőkép kialakítása a Duna régióban. A közös *második esély vállalkozói közösségi stratégiának* figyelembe kell vennie a különböző országok jogszabályi különbözőségeit a vállalkozások újraindítása során. A stratégia továbbá figyelembe veszi a *második esély vállalkozások*

regionális önértékelését is, melyet minden ország saját prioritásai alapján alkalmaz. (Interreg-DTP, 2020)

5.5 A második esély vállalkozási irányelv keretrendszere

Az Duna régiós országok által készített riportok bemutatják, hogy a legtöbb Duna régióban a második esély vállalkozások témaköre nem képezik nélkülözhetetlen részét a vállalati irányelveknek. Ez a felmérés kiemeli a szükségességét egy széleskörű Második Esély Vállalkozások Közösségi Stratégiára, mely ösztönzi a Duna menti szabályrendszerek készítőit és segítségükre van a második esély irányelvek megvalósításában nemzetközi kontextusban is. (Interreg-DTP, 2020)

5.6 Átszerveződés, fizetésképtelenség és csődeljárások

Az összehasonlító elemzésnek köszönhetően kiderül, hogy erős jogi keret van jelen a Duna menti országokban. Az élvonalban lévők, ahol kifejezetten hatékony jogi szabályrendszer található, nem mások, mint: Ausztria, Németország és Szlovénia. Szlovákia, Magyarország és Románia nem régiben hozott új rendelkezéseket a csődeljárás jogi folyamatainak egyszerűsítése érdekében, míg más országok még csak most kezdték el a folyamatot. Elengedhetetlen, hogy az újrakezdő vállalkozások számára kezdeményezzék a jogi háttérrendszer feljavítását. Így a jogi szféra egy nagyon fontos területe és vektora ennek a stratégiának a tartós változás elősegítése érdekében, azonban nem csak strukturális szinten. Talán még ennél is fontosabb a konzultációk és támogatások nyújtása olyan vállalkozások számára, melyeket a csőd fenyeget. Ennek értelmében a stratégia egyik feladata kell, legyen, hogy a Duna országokban helyi és regionális szinten különböző ötletek, megoldások kerüljenek bemutatásra az üzleti támogatást biztosító szervezetek által a csődeljárási egyeztetések fejlesztése érdekében. (Interreg-DTP, 2020)

5.7 Mentő intézkedések és újraélesztő eszközök

A partnerek kutatásai rávilágítottak, hogy szinte nincsenek is jelen ösztönzésre vagy megújításra (felélesztésre) használható intézkedések, melyek specifikusan a becsületesen működő, de bukott cégeket céloznák meg. Habár mentő eszközök (pl. szervezet átalakítási eljárások) többnyire hatékonyan működnek minden országban, ha a vállalkozások csődbe

mennek, akkor professzionális segítségnyújtás gyakorlatilag nem létezik az újrakezdők számára. Az üzleti támogatások -főként, ha államilag finanszírozottak, az inkubációs- és a kezdőidőszak alatt biztosítottak, és ezek is csak pár országban. Az újrakezdők privát tanácsadási kezdeményezésekre támaszkodhatnak. A sikeres újrakezdők arányainak növelése érdekében a támogatási infrastruktúrának úgy kell felépülnie, hogy biztassa a létező tanácsadókat, hogy gondoskodjanak az újrakezdők szükségleteiről, valamint fejlesszék az újonnan feltűnő újrakezdők támogatására irányuló kezdeményezéseit. A jogszabályi szinteken jelentős ez előny, hiszen a tanácsadók többsége direkt vagy indirekt módon kap támogatásokat az önkormányzatoktól vagy regionális hatóságoktól. (Interreg-DTP, 2020)

5.8 Kapcsolatok és érdekeltek együttműködése

A Duna Régió egy másik hiányossága a kapcsolatok hiánya a második esély vállalkozások minden szintjén (regionálisan, állami szinten és nemzetközileg is). Nagyon kevés kapcsolat célozza meg a második esély vállalkozások szükségleteit és kapcsolja össze őket releváns érdekelttel. Így nagy potenciálja van a jogi közbelépéseknek, melyek segítik az információáramlást a célzott kapcsolatok és támogatói körök számára, akik a *második esély vállalkozásokkal* foglalkoznak. (Interreg-DTP, 2020)

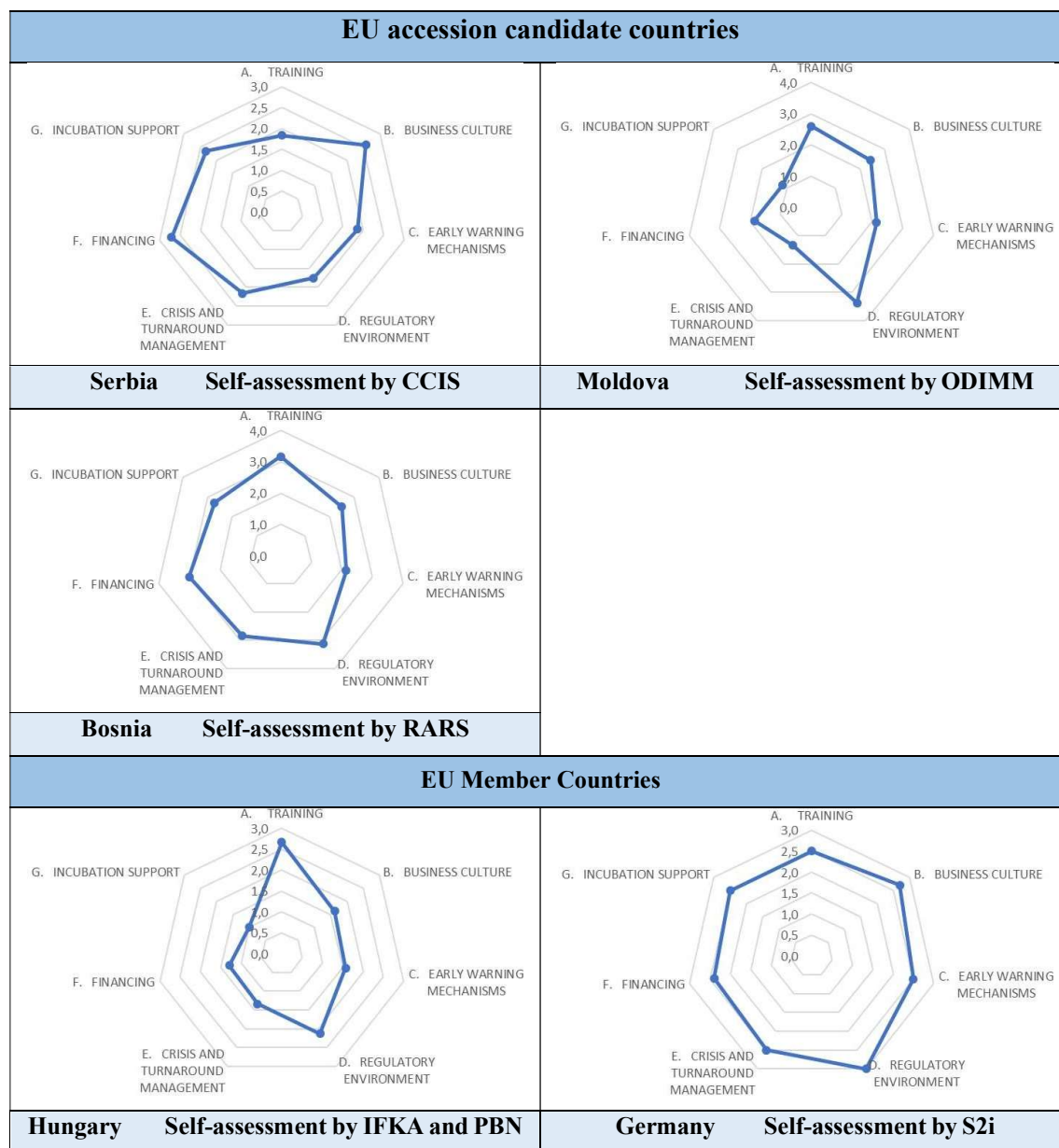
5.9 Nyomonkövetés és értékelés

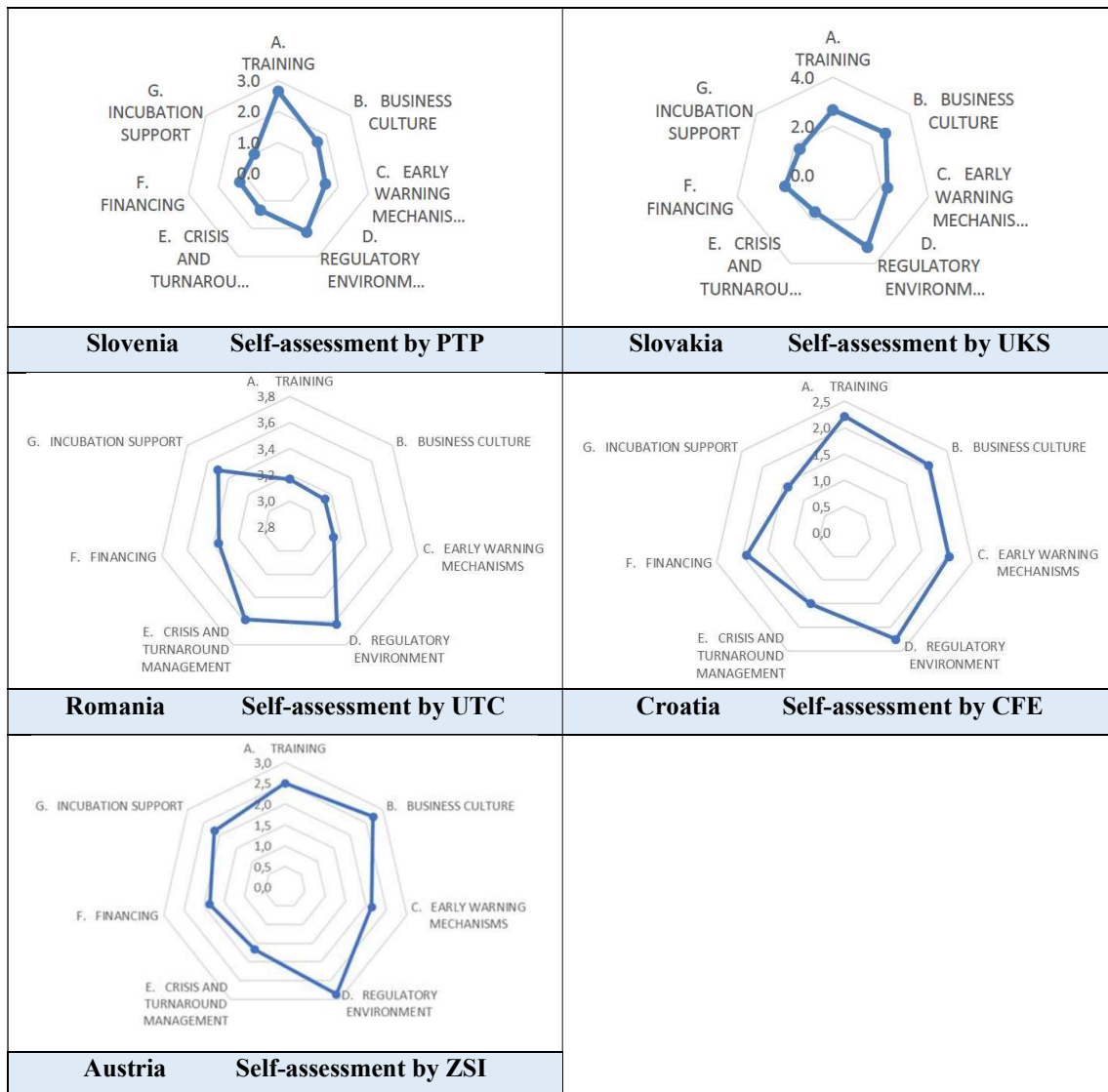
Végül, de nem utolsó sorban azon vállalkozások számára, melyek folyamatosan küzdenek, vagy második esélyre lenne szükségük a jogszabályi kezdeményezés buktatókat tartogat számukra a témában releváns adatok hiánya miatt. Kétségtől, rendkívül komplikált megtalálni, igazolni, és nyomon követni a jogi kezdeményezéseket, mikor megalapozott empirikus adatok hiányoznak. (Interreg-DTP, 2020)

5.10 Önértékelés a DanubeChance2.0 országokban

A következő részben szeretném röviden összefoglalni az értékelés lényegét és eredményeit. Az értékelés 7 területre osztható a DanubeChance országokban, mely az újrakezdők és folyamatosan küszködő vállalkozások számára volt releváns. A területek a következők voltak: A. Képzés, B. Üzleti kultúra, C. Korai figyelmeztető mechanizmusok, D. Jogszabályi környezet, E. Válság- és fordulatkezelés, F. Támogatások, G. Inkubációs támogatások. A

kvantitatív értékelés eredményei egy pókháló diagramon kerültek bemutatásra (1. táblázat), bemutatta a régió erősségeit és gyengeségeit. Az 1-es pont alacsony teljesítményt jelent, míg a 4-es a magas teljesítményt hivatott jelképezni. A kérdőívet a partnerek töltötték ki, figyelembe véve az érdekeltek (üzleti tanácsadók, szabályalkotók, stb.) visszajelzéseit, vagy maguk az érdekeltek. (Interreg-DTP, 2020)





1. táblázat **Regionális önértékelés – áttekintés**

Forrás: (Interreg-DTP, 2020)

A táblázat első részében láthatjuk, hogy az Európai Unió tagjelölt országainak pontjait, melyek a legalacsonyabb pontokat mutatják, főleg a G. Inkubációs támogatások kapcsán, melyre 1 és 2 pontot adtak, a C. Korai figyelmeztető mechanizmusok terén is csak 2 pont volt a jellemző, valamint a B. Üzleti kultúra is 2-2,5 pontot kapott. Azonban megfigyelhetjük, hogy magas pontszámot kapott az F. Támogatások és D. Jogszabályi környezet, habár elég eltérő eredmények születtek a különböző országokban. (Interreg-DTP, 2020)

Az EU-s országokban meglehetősen kiegyensúlyozott eredményt kaptunk, meglepően magas mindenhol a D. Jogszabályi környezetre adott pontszám (úgy, mint az EU tagjelölt országoknál

is láthattuk.) Ezzel ellentétben az alacsony G. Inkubációs támogatásokra adott pontszámok feltűnően alacsonyak. Az itt megjelent eredmények megegyeznek a korábban összeállított ország profilokból levont értékelésekkel, mely nagy deficitet jelent a mentő és megújító intézkedésekben, melyek főként a második esély vállalkozásokat célozzák meg. Az értékelés erősítette a második legalacsonyabb pontszámot kapott E. Válság- és fordulatkezelés témaköre. A fordulatkezelési támogatások csak pár országban elérhetőek, ami jelentősége a vállalkozások részéről vitatható, valamint **a legtöbb Duna országban nincs olyan rendelkezés, mely hatékony csődmegelőzési intézkedéseket kínálna a csőd felé haladó cégek számára.** Ez nagy valószínűséggel a C. Korai figyelmeztető mechanizmusok alacsony teljesítményének köszönhető. Nagyon gyenge a cégek azon képessége, hogy **felismerjék a hanyatlás első jeleit**, és a könyvelők szakmai nyomása is alacsony, annak érdekében, hogy lépéseket tehessenek a strukturális problémákra, például a vállalkozás pénzügyi helyzetéről az átlátható és hozzáférhető adatok hiánya miatt. Amellett, hogy a D. Jogszabályi háttér rendelkezik a legmagasabb pontszámmal, az A. Képzés is magas átlagpontszámot kapott. A Duna régióban rendelkezésre álló képzések tárháza igen széles, legyen szó továbbképzésekről, szakképzésekről vagy felsőfokú képzésekről. Azonban minőségileg nehéz megállapítani, hogy milyen mélységgel és átfogóan kezelik és gyakorlatorientáltan alkalmazzák-e az oktatásban az üzleti kudarc és újrakezdés témakörét. A problémák feltárásához sokkal több minőségi kutatásra lenne szükség a képzések és közoktatás kapcsán a Duna régióban. A következő magas átlagpontszámmal végző tényező a B. Üzleti kultúra volt. Az értékelésben ez egy különösen széles körben definiált kategória, mely értékeli a teljes üzleti légkört, ideértve a verseny szabályozását, a kapcsolatépítés szintjét a cégek között figyelembe véve a bankok által biztosított támogatásokat a fordulatkezelésben és megújulási lehetőségekben, illetve a fizetésektelenség regisztrációs folyamatokat és a sikeres újrakezdők arányát. (Interreg-DTP, 2020)

Ezek ismeretében megállapítható, hogy A Duna régió hiányosságokkal küzd több kategóriában is. Annak érdekében, hogy a potenciális lehetőségek kiaknázhatóak legyenek, az egész régióra vonatkozó szakpolitikai beavatkozásnak kell történnie, mely a Duna menti *második esély vállalkozások* teljes egészére kell, hogy hasson. Elsődlegesen a nemzeti döntéshozók feladata, hogy alkalmazzák a javaslatokat a valós élethelyzetekben. Ezért ez a Második Esély Vállalkozási Stratégia be van ágyazva az EU Duna Régió Stratégiájába, amely táplálja a Duna Esély Partnerek (Danube Chance Partners) által kidolgozott Regionális Akcióterveket. (Interreg-DTP, 2020)

6 A Danube Chance 2.0 projekt megvalósítása Magyarországon

Ahogy az már a dolgozatomban említésre került korábban, az IFKA Kft., mint Lead Partner vezetésével a Danube Chance 2.0 projekt azt a célt hivatott szolgálni, hogy a válságos helyzetben lévő vállalkozásoknak segítő jobbot nyújtson, ezzel elkerülve a teljes csődöt, vagy több éves küszködést, mely nem csak a céget magát, de annak vezetőit, alkalmazottait is nehézségek elé állítja. A projektet egy mentorálási folyamaton keresztül valósították meg, melynek keretein belül az egyes mentor-mentorált párosok azon munkálkodtak, hogy a mentorált vállalkozására mért COVID-19 járvány okozta csapásokat a lehető legjobban minimalizálják, elkerüljék, csökkentsék. A közös munka a célok meghatározásával kezdődött, segítségével a mentor felállíthatott egy stratégiát, melyet követve a javulás irányába menetelhetek, így segítve a cég eredményesebb működését. Fontos azonban már a közös munka előtt megérteni, hogy a mentor csak irányt mutat, tanácsot ad, a mentorált feladata, hogy a stratégiát implementálja.

A projekt során olyan mentorokkal dolgozhattak együtt a jelentkezők, akik megfelelő szakértelemmel, tudással és gondossággal segítették őket. Fontos szempont volt, hogy a mentor olyan tanácsadást biztosítson, ahol vállalkozás-specifikus jogi és pénzügyi kérdéseket tudjon megválaszolni, felmérje a gazdálkodó szervezet piaci helyzetét, az aktuális trendekhez igazítsa az üzleti tervet, és a termék-szolgáltatásfejlesztési stratégiát. Elengedhetetlen része volt a SWOT-elemzés is, valamint értékesítési és marketing terv készítése, továbbá a tulajdonosok folyamatos támogatása a kitűzött célok eléréséhez. (IFKA, 2021)

6.1 A mentorálás folyamata

Ahhoz, hogy a közös munka eredményes legyen, nagyon fontos a megfelelő mentor-mentorált kapcsolat megtalálása. Ha kölcsönös a szimpátia, sokkal könnyebb és eredményesebb a kooperáció, a mentorált jobban elfogadja a mentor javaslatait a vállalkozás vezetését illetően, továbbá pozitív élményként éli meg az üléseket, ahol a cél a segítség és nem a kritizálás, vagy a vállalkozás gyenge pontjainak kiemelése. A mentor felelőssége, hogy pro bono módon legjobb tudása szerint, erkölcsileg és szakmailag megfelelő segítséget nyújtson, valamint empátiákkal álljon a nehézségekkel küzdő gazdálkodó szervezettel szemben és türelemmel, pozitív hozzáállással motiválja a vállalkozás tulajdonosát.

Az ülések történhetek online vagy személyesen is, a találkozók elhangzottakat és a stratégiát a *Mentor naplóban* dokumentálták. A mentorálás időtartama 3-6 hónap volt, az elérni kívánt céloktól, fennálló nehézségektől függően. A menedzsment által folyamatosan nyomon követett Danube Chance 2.0 projekt ingyenesen biztosította a mentori tevékenységet a mentoráltak számára annak érdekében, hogy a vállalkozásokra mért COVID-19 járvány hatásait a lehető legjobban visszaverjék és segítsék őket a sikeres újrakezdésben. Időközben a mentorok külön is találkoztak, hogy megosszák tapasztalataikat, nehézségeiket és közösen megoldást találjanak a nehezebb problémákra. A mentorok folyamatosan nyomon követték a mentoráltjaik előrehaladását, ezeket szintén a *Mentor naplóban* rögzítették. A program végeztével minden mentor kiértékelte, hogyan haladtak a projekt során, elérték-e a kitűzött célokat, milyen nehézségekkel kellett szembenézniük, esetlegesen mik azok a tervek, célok, amiket nem sikerült megvalósítani, illetve ezt mi okozta, a mentorált hogyan tud rajta változtatni a jövőben. (IFKA, 2021)

6.2 Kiválasztott vállalkozások bemutatása

Az első céget hívjuk „HL Kft”-nek. A vállalkozás különböző cégek számára készít átfogó arculatot a névjegykártyáktól az óriásplakátokig. Másik tevékenysége a lakberendezés, látványtervezés, és kivitelezés biztosítása lakások, házak, szépségszalonok, üzletek és irodák részére.

A vállalkozás 2020. utolsó negyedében már szinte egyáltalán nem kapott megbízást, megrendelést, a COVID-19 járvány őket is súlyosan károsította, meg kellett válnak számos alkalmazottjuktól, illetve gyakornokaiktól. Megtakarításaikat felélték és elindultak az eladósodottság útján. Arra számított a cég, hogy a 2021-es nyári időszak után ősszel ismét megszorítások lesznek, így a mentor program segítségével felkészülten, megerősödve nézhetnek szembe az esetleges „4. hullámmal”. Célkitűzéseik közé tartozott továbbá újabb bérgyártók felkutatása, akikkel lehet, hogy eredményesebben és kedvezményesebb feltételekkel tudnak együtt dolgozni, melynek köszönhetően elindulhat a bemutató termékek gyártása, valamint kapacitásbővítés és sorozatgyártás elérése is a célok között szerepelt a megrendelési számok növelésével. Ehhez elengedhetetlen volt egy jól felépített marketing terv készítése a cég népszerűsítésének érdekében. (IFKA, 2021)

A következő cég a „PM Kft”, tevékenységi körébe különböző gesztenye termékek gyártása tartozik, az értékesítés 80%-ban belföldön történik, 20%-ot pedig exportálnak. Mivel a

gyártáshoz szükséges alapanyagot importálják, így magas a cég Euro árfolyam változás kitettsége. Úgy érezték, hogy belföldön nagyobb növekedésre már nincs lehetőségük, így az export jelentheti a cég számára a nagyobb profit realizálását. Szükségessé vált, hogy 2017 óta folyamatosan emeljék áraikat, mely folyamatos nyereséget jelentett a vállalkozás számára. Habár a cég számára szerencsére a járvány helyzet nem jelentett olyan mértékű fenyegetést, mint a bemutatott többi vállalkozás számára, a cégen belüli generációváltás nehézsége számos kihívást jelentett. A mentor programot hívták segítségül, hogy szervezetfejlesztési tanácsokat kapjanak: hogyan tudják a leghatékonyabban bevezetni az IFS minőségbiztosítási rendszert, mely az export tevékenység bővítéséhez elengedhetetlen, valamint segítséget kapjanak a külpia felé nyitásban és a forrásbevonásban. (IFKA, 2021)

A harmadik vállalkozás, melynek tevékenységi köre a szívemhez legközelebb áll, az “ST Vendégház”, melynek profilja két fő területre oszlik a vendéglátásra és a képzésekre. A vendégház főként baráti társaságokat, családokat, és fogyatékkal élő gyerekeket fogad. A képzések értelmi fogyatékosokkal élő gyerekeket készít fel a felnőtt életre. Emellett családtagjaikat, és a velük foglalkozó szervezeteket mentorálja, továbbá a térség hátrányos helyzetű embereiknek nyújt segítséget olyan készségek fejlesztésével, mely a munkavállaláshoz szükségesek. A ST Vendégház akkreditált foglalkoztatóként tevékenykedik és olyan személyeket foglalkoztat, akik maguk is értelmi sérült, vagy megváltozott munkaképességű egyének. (IFKA, 2021)

A pandémia számukra is rengeteg nehézséget tartogatott, hiszen a vendéglátásból eredő profit a fő bevételi forrásuk. Mivel a korlátozások miatt 2020. novemberától 2021. ápriliséig nagyon alacsony volt a látogatottságuk, ez nehézséget jelentett a foglalkoztatásban, habár megtartották minden alkalmazottjukat, de ezzel felélték tartalékaikat. Problémát okozott a járvány a kézműves termékeik értékesítésében is. A más cégek által jól működő online értékesítés számukra nem ment olyan gördülékenyen, hisz a megváltozott munkaképességű dolgozók nehezebben, lassabban küzdenek meg a kiszállítás nehézségeivel. Jogszabályi változások is történtek a felnőttképzések tekintetében, mely nagy adminisztrációs terhet jelent a vállalkozás számára. Mindemellett a megfelelő munkaerő megtalálását érezték még a legnehezebb feladatnak. A mentor programtól azt várták, hogy iránymutatást kapjanak mekkora kárt okozott eddig a járvány helyzet és milyen lépéseket tegyenek ahhoz, hogy talpra álljanak, és hosszú távon jól tudjanak működni. Ehhez egy jó marketing és kommunikációs tervre volt főként szüksége a cégnek, valamint szükséges volt a képzési tervüket fejleszteni. (IFKA, 2021)

6.3 A mentorálás folyamata és végkimenetele

6.3.1 HL Kft.

A vállalkozás tulajdonosa és a számára kijelölt mentor egy 12 megbeszélésből álló mentoringon vett részt, melyet 2021. július 6-án kezdtek és október 10-én zártak. A találkozók arra irányultak, hogy a tulajdonos pontos célokat állíthasson fel és megismerje, milyen eszközökkel érheti el azokat. Az első találkozón megbeszélték, hogy hogyan valósítsák meg, hogy a vállalkozás növekedni tudjon, több megrendelésük legyen, hatékonyan használják fel erőforrásaikat, maximalizálják a profitot és ne bérgyártásban kelljen működniük, hanem egy saját bérelt üzemben készülhessenek a termékeik. Ehhez egy üzleti modellt és terv készítését látták szükségesnek. A következő ülésre a tulajdonos már üzleti- és cash flow tervvel érkezett, melyet a mentorról átnéztek és lefektették az alapokat. Ezt követően a marketing- és akcióterv elkészítése következett, melynek fontos eleme volt meghatározni az adott feladatokhoz tartozó felelős dolgozókat, illetve, hogy az egyes kitűzött célok milyen határidőre valósuljanak meg. A harmadik és negyedik találkozón az üzleti terv áttekintése volt a cél, valamint fókusz került az új termékek gyártására is. Ez egy újabb projekt a vállalkozás számára, ami további tervezési folyamatot igényelt. Ekkorra már egyértelmű vált, hogy elengedhetetlen egy költségbebecslés készítése, mind a változó, mind az állandó költségek tekintetében ahhoz, hogy a megfelelő listaárakat tudják meghatározni, valamint egy olyan akcióterv szükséges ezekhez a folyamatokhoz, ami megfelelően lépésről-lépésre nyomon követi a gyártáshoz szükséges teendőket, a kiválasztott felelősöket és azt is, hogy képesek-e a határidőket tartani. Az ötödik találkozó is nagyon eredményesen telt, ugyanis az értékesítési- és a rendszeres szerviz bevételek megtervezése fontos feltétele a jó működésnek. A hatodik találkozó alkalmával egy áttekintés, értékelés történt az addigi fejlődésről, majd a hetediken ismételten nagyobb kihívásokkal állt szemben a tulajdonos. Beárazták a termékeket oly módon, amivel eredményesebben tud működni a vállalkozás, és rendszeres jövedelmet is biztosít majd, továbbá összegyűjtötték a havi ismétlődő költségeket, miből fakadnak, esetlegesen elkerülhetők-e annak érdekében, hogy optimalizálják a kiadásokat. Majd közösen megtervezték a soron következő értékesítési ártárgyalás menetét, meghatározták a célokat és a megfelelő módszereket, valamint az új ügyfelek bevonásának stratégiáját. A következő találkozóra a mentorált azzal az információval érkezett, hogy az árazáson még szükséges tovább dolgozni, több egyeztetés szüksége, hiszen pár elem kimaradt a tervezés során, továbbá figyelembe vették a beszállítók javaslatait is. Fontos része volt az elkövetkezendő üléseknek, hogy további információkat gyűjtsenek, ami

nem csak az előbbi problémát orvosolja, de a munkaerő költségek kalkulációjában is hatalmas segítséget jelent. Az utolsó megbeszélés során áttekintették, milyen utat járt be a vállalkozás, miben fejlődött és melyek azok a területek, amik további fejlesztésre szorulnak. Az árazási modell elkészítése nagymértékben segítette a vállalkozást abban, hogy számolni tudjanak az egyes szakterületek kiadásaival, valamint a jövőbeli lehetséges extra bevételekkel. (IFKA, 2021)

6.3.2 PM Kft.

A mentor és mentorált 7 alkalommal ülésezett 2021. június 30. és szeptember 20. között. Az első találkozás alkalmával átbeszélésre került a vállalkozás aktuális helyzete és szervezeti felépítése. Ahogyan azt már feljebb is említettem, a vállalkozás fő nehézsége a generációváltás volt, hiszen az idősebb családtagok véleménye, nézőpontja olykor eltér a fiatalabb, újonnan a vállalkozásba becsatlakozó családtagétól, ami konfliktusokhoz, nehézségekhez vezethet. A mentoráltnak lehetősége volt megosztania személyes álláspontját és jövőképét, valamint az esetleges kétségeket, illetve befolyásoló tényezőket. A következő találkozón egy gyárbejáráson vettek részt a tulajdonosok kíséretében, így a kulisszák mögé is betekintést nyerhetett a mentor, továbbá jobban megismerhette a működésüket, termékeiket. A bejárásnak köszönhetően a kockázatokra és fejlesztendő területekre tudtak koncentrálni, valamint átbeszélték az értékesítési stratégiát. Célul tűzték ki, hogy összeállítanak egy új kockázati tervet, továbbá a szervezeti felépítést átláthatóbbá teszik, definiálják a hatásköröket és feladatköröket. A harmadik találkozón a kockázatelemzés és a nem utódláson alapuló befektetői kör bővítése volt terítéken. A kockázatok bekövetkezési valószínűségének megvizsgálása mellett azok mérséklésének lehetőségeit is elemezték. A cég számára, főleg, ha szeretné az export volument növelni, megfontolandó lehet újabb befektetők bevonása. A mentorral jól át tudták beszélni, hogy milyen kérdésköröket szükséges megtárgyalni a potenciális befektető jelöltekkel annak érdekében, hogy a lehető legmegfelelőbb beruházót találja meg a tulajdonos. Ezt követte két olyan találkozó, ahol még inkább elmélyültek abban, hogyan lehetne új befektetőket bevonítani, mi szükséges ahhoz, hogy a vállalkozás vonzóbb legyen számukra és úgy érezzék, hogy ők is részesei akarnak lenni a cég sikereinek. Kiderült, hogy nincsenek meghatározva KPI-ok, így ezen mindenképp dolgoznia kell a vállalkozásnak. Mindemellet meg kell állapítani a kockázatmérséklés főbb területeit és megoldást kellett találni a munkaerő hiányból fakadó problémák feltárásához, valamint a vezetői feladatok delegálásához elengedhetetlen feladatkörök tisztázásához is. Az ötödik találkozón megvitatásra kerültek a potenciális

befektetők által benyújtott feltételek és egyéb szükséges dokumentumok. A cégen belül mindenki realizálta, hogy mihamarabb lépéseket kell tenni a vállalkozás jövője érdekében: amihez a megoldás vagy abban rejlik, ha minél hamarabb új befektető kerül be a szervezeti struktúrába, vagy a jelenlegi működés javítása érdekében szigorú reformokat vezetnek be. Az utolsó ülésre körvonalazódott, hogy az utódlás helyett a saját projektek keresése és képviselése kerül előtérbe, ehhez az utódlási folyamat lezárása szükséges egy hivatalos levél formájában. Ennek tartalmát egyeztette a mentor és mentorált, valamint különböző szenáriókat állítottak fel, mikor a legmegfelelőbb a levél átadása, továbbá megállapították, hogy a szezon indításához szükséges HR és műszaki feladatok megoldását kell először orvosolni. (IFKA, 2021)

6.3.3 “ST Vendégház”

Az ST Vendégház mentorálása 2021. augusztus 10-től október 6-ig tartott, az ülések során először meghatározták a fő célt, miszerint szükséges egy olyan vezetői információs rendszer kialakítása, amit a rendelkezésre álló erőforrásokból megvalósítható. A cél megvalósítását HR oldalról kezdték megközelíteni a szervezeti struktúrát figyelembe véve. Az elemzés során kiderült, hogy hiányzik 4-5 fő kulcsembert, akik műszakilag támogatják a gyártást, illetve segítő kollégák, akik besegítenek a különböző folyamatoknál. Elég hamar kiderült az is, hogy a gyártó részlegen a vezető hiánya problémákat okoz, hisz nincs, aki koordinálja a munkavégzést, valamint további nehézségeket generál, hogy a feladatok sincsenek leosztva az egyes dolgozók között. A hatékonyabb időmenedzsmentre is keresniük kellett megoldást, ezt a mentor különböző háttéranyagokkal és adaptálható sablonokkal segítette. A második ülésre már egyértelművé vált, hogy nehezebb lesz a fejlődés, mint azt előre gondolták, számos olyan hiányosság van, mely a megfelelő, hatékony működés alappillére. Ilyen például, hogy a vállalkozás kézzel vezérelt, így ha a vezető nincs jelen, nem haladnak úgy a folyamatok, ahogy ideális esetben kellene. A vezető tehermentesít több kollégát is, ami a bizalom hiányából fakad, hisz azt tapasztalta, hogy távollétében a munka minősége romlott. Fontosnak tartották, hogy a munkaköri leírások legyenek ismét átnézve, szükség szerint kijavítva, a jogász munkakörét pedig gondolják át és szükség szerint szélesítsék a feladatok körét. A mentor segítségével megismerte a mentorált a Stakeholder módszertant is, melynek segítségével azonosítani tudták, hogy mely dolgozóknak pontosan milyen feladatai kell, hogy legyenek a fejlesztési folyamatban annak érdekében, hogy a felállított stratégiát követni tudják és elérhessék a kitűzött célokat. A harmadik találkozóra sok dokumentum összeállításra került, ami a fejlődéshez elengedhetetlen volt, például: projektmenedzsment sablonok, belső folyamatszabályozat, a

vállalkozás struktúrájának mintája, szervezetfejlesztési minta és dokumentum a változás készítéshez (melynek köszönhetően jól látható, hogy mely feladatok szükségesek egy adott részfeladat eléréséhez, azért, hogy a várt eredménytermék megvalósuljon, majd a kitűzött célt elérjék). Az ezt követő ülésen az előbb említetteken mentek ismét végig, megnézték, hogy a mentorált jól készítette el a minták alapján a belső dokumentációkat, amik mentén elkezdheték a változások bevezetését. Emellett a munkaerőhiány kérdésén dolgoztak, hogy kiküszöböljék a kulcsemberek hiányából fakadó problémákat. Egy új kolléga is csatlakozott a Vendégház dolgozóihoz a mentor javaslatára, az ő feladata az volt, hogy támogassa és kövesse nyomon az új rendszer bevezetését. Az utolsó ülésen átnézték az első alkalommal kitűzött célokat, majd értékelték meddig jutottak, mik azok a kritikus területek, amit kiemelten kezelni kell a jövőben. A mentor segítségének köszönhetően a mentorált megosztotta, hogy sikeresen működnek az új folyamatok, létrehoztak egy szabályozott belső rendszert és a projektmenedzsment lépéseit követve hatékonyabb a munkavégzés, mindenki számára egyértelmű kinek mi a feladata, szerepe a munkafolyamatokban és mi az a kitűzött cél, amiért közösen dolgoznak. Ezen felül a felek átbeszélték, hogy melyek azok a területek, lépések, amin még dolgoznia kell a vállalkozásnak és hogyan tartható fenn hosszabb távon a nyereséges működés. (IFKA, 2021)

7 A kiválasztott vállalkozások pénzügyi és vagyoni helyzete a covid járvány előtt és közben

Ahhoz hogy képet kapjunk egy vállalkozásról, nem elég megismerni a működését, az alkalmazottakat, az esetleges felmerülő gondokat. Természetesen ezek a tényezők sem elhanyagolhatók, de egy pénzügyes számára igazán a számokban rejlik a válasz, ha egy vállalkozás helyzetét szeretnénk megismerni.

A múltban történt események vizsgálata elengedhetetlen ahhoz, hogy átfogó képet kapjunk a vállalkozás gazdálkodásáról, pénzügyi helyzetéről, és az esetlegesen felmerült problémákról, melyek befolyásolják a működést. Az elemzés nem csak a belső, de a külső érintettek számára is fontos információkat tartogat, minden érintett eltérő szempontok alapján végezheti a vizsgálatokat. A legfontosabb érdekeltek a vállalat tulajdonosai és hitelezői. (Zéman-Béhm, 2017)

Számos olyan módszer van, amivel betekintést nyerhetünk az eszközstruktúrába, a vállalat árbevételébe, esetleges adósságába, likviditási helyzetébe stb. Elemzést végezhetünk egy adott évre tekintve is, de akár több évet is megvizsgálhatunk, az eredményeket összehasonlíthatjuk, hogy lássuk, milyen változások mentek végbe az egyes évek alatt. Módszertanilag 3 típust különböztetünk meg, az első a bázisszemléletű elemzés, melynek során két egymást követő időszak adatai kerülnek összehasonlításra. Ezt többnyire tervezési célokra használják. A másik az idősoelemzés, ahol egy hosszabb időszakot átölelő teljesítményt értékelünk annak érdekében, hogy trendeket készíthessünk. A harmadik pedig a vállalatközi elemzés, mely az iparági összehasonlításhoz vagy az ország más országainak összehasonlításaihoz alkalmazzák. (Zéman-Béhm, 2017)

A pénzügyi elemzésnek két másik típusú szemléletmódját is megkülönböztetjük:

1. Állományi (állapot) szemlélet:

Ez a szemléletmód azt jelenti, hogy az elemzés egy adott időpontban elemzi a pénzügyi-gazdasági helyzetet. Kiválasztanak egy adott állapotot és azon végzik el a szükséges számításokat. A legtipikusabb állomány szemléletű elemzés a vállalkozás mérlege, melynek köszönhetően megismerhetjük a gazdálkodó szervezet vagyoni helyzetét. (Chikán, 2020)

2. Folyamatszemléletű elemzés:

Az elemzések során adott időtartamokat vizsgálunk meg. Ezt követően a kapott időtartamok adatain összehasonlítást végeznek. Erre az elemzési típusra legjellemzőbb az eredménykimutatás, hisz így láthatjuk, hogy az évek során hogyan alakultak a különböző eredmények a vállalkozásban. (Chikán, 2020)

A vizsgálatok elvégzéséhez mindig szükségünk van egy viszonyítási alapra. Ez lehet egy korábbi időszak adata, akár egy versenytársé is. Így kaphatunk olyan összehasonlítható eredményeket, mely hasznos információval látják el a vállalatot.

8 A pénzügyi elemzéshez használt mutatószámok

A pénzügyi mutatószámok segítségével tudjuk a fent említett elemzéseket elvégezni, melyek lehetnek statisztikai viszonyszámok, indexek, átlagok és speciális mutatók. Ezáltal az események egyetlen adattal, mutatószámmal lesznek értelmezhetőek. Azonban ez problémákat is felvet, hiszen ezáltal az információk olyan formában kerülnek tömörítésre, hogy egy részük elveszhet, értelmezhetetlenné is válhat. A mutatók kiszámításához, a szükséges mérőszámok megállapításához az információkat a vállalat eredménykimutatásából és mérlegéből kinyerhetjük. A különböző mutatószámokat lejjebb, a számítási eredményekkel együtt fogom bemutatni és részletezni, valamint értelmezni. (Zéman-Béhm, 2017)

8.1 Vagyoni helyzet mutatói

A **tartósan befektetett eszközök aránya** azt mutatja meg, hogy a vállalkozás összes eszközéből mekkora hányadot tesznek ki a tartósan befektetett eszközök. A **forgóeszközökre vonatkozó arányszámmal** arról kapunk információt, hogy a rövidtávon befektetett eszközök értéke mekkora részben található meg az összes eszköz között. A **befektetett eszközök fedezete** azt méri, hogy a cég saját tőkéje hányszorosan képes fedezni a vállalkozási tevékenységét szolgáló tartós eszközöket. A **tárgyi eszköz fedezettsége** azt jelzi, hogy a befektetett eszközökön belül a tárgyi eszközök finanszírozására - közvetlenül a termelésben résztvevő tartósan befektetett eszközökre - a saját tőke milyen mértékben nyújt fedezetet. Ha a saját tőke elsősorban ezt az eszközcsoportot fedezi a legszámottevőbb részben, akkor igazán kedvező. A **tőkefeszültségi mutató** arról ad információt, hogy a vállalkozás milyen mértékben finanszírozza saját magát, illetve milyen mértékben van szüksége idegen tőke bevonására. Ha a mutató értéke 1-hez közeli vagy annál nagyobb, akkor az idegen tőke aránya meghaladja a saját tőke arányát, azaz további hitelek felvétele esetén a potenciális hitelnyújtó mérlegelni fogja, hogy a vállalkozás képes lesz-e a további hiteleket és azok kamatát is visszafizetni. Az **eladósodottsági mutató** fontos szerepet játszik a vállalat megítélésében. Azt mutatja, hogy a saját források a kötelezettségek hány százalékát fedezik. Törekedni kell, hogy a mutató tartósan (jóval) 1 alatti értéket érjen el. (Takács, 2021)

HL			
	2019	2020	2021
Tartósan befektetett eszközök aránya	67,93%	89,75%	38,22%
Forgóeszközök aránya	32,07%	10,25%	61,78%
Befektetett eszköz fedezete	23,94%	45,88%	132,08%
Tárgyi eszköz fedezettsége	28,14%	56,32%	183,19%
Tőkefeszültségi mutató	385,33%	51,27%	98,10%
Eladósodottsági mutató	62,67%	21,11%	49,52%

2. táblázat A HL vállalkozás vagyoni helyzetének mutatószámai 2019 és 2021 között

PM			
	2019	2020	2021
Tartósan befektetett eszközök aránya	3400,00%	2900,00%	3400,00%
Forgóeszközök aránya	6600,00%	7100,00%	6500,00%
Befektetett eszköz fedezete	95,18%	125,81%	112,01%
Tárgyi eszköz fedezettsége	127,81%	163,91%	134,17%
Tőkefeszültségi mutató	169,58%	136,32%	127,19%
Eladósodottsági mutató	54,35%	49,11%	49,14%

3. táblázat A PM vállalkozás vagyoni helyzetének mutatószámai 2019 és 2021 között

ST			
	2019	2020	2021
Tartósan befektetett eszközök aránya	5830,00%	6186,00%	7725,00%
Forgóeszközök aránya	4064,00%	3629,00%	2040,00%
Befektetett eszköz fedezete	64,81%	-29,46%	29,61%
Tárgyi eszköz fedezettsége	76,18%	-32,38%	31,66%
Tőkefeszültségi mutató	157,92%	-597,91%	337,09%
Eladósodottsági mutató	59,67%	108,96%	77,12%

4. táblázat A HL vállalkozás vagyoni helyzetének mutatószámai 2019 és 2021 között

Megfigyelhetjük, hogy a *HL Kft*-nél a **tartósan befektetett eszközök aránya** majdnem 22%-os emelkedés után 2021-re 38%-ra esett vissza, míg a *PM Kft*. esetében egy csökkenés után a

3. vizsgált évben ismét ugyanannyi lett az arányszám, az *ST* esetében pedig emelkedés volt tapasztalható.

A **forgóeszközök arányát** vizsgálva a táblázatban láthatjuk, hogy a *HL* cégnél összes eszköze között a 2019-es években a 32%-a volt tövid távon befektetett eszköz, míg 2021-ben már annak kétszerese. A *PM* esetében kisebb emelkedés követte a 2019-es évet, majd 2021-ben ismét csökkenés volt. A *ST*-nál a 2019-es érték felére esett vissza a forgóeszközök aránya 2021-ben.

A **befektetett eszközök fedezeténél** az egyre növekvő számokból kiolvashatjuk, hogy *HL* esetében a saját források egyre nagyobb hányadát finanszírozzák a befektetett eszközöknek, ami kis ingadozással, de elmondható a *PM*-ről is. Ezzel ellentétben a *ST Vendégház 2020*-ban mélyrepülésbe kezdett és 2021-re csak a 2019-es érték alig felére tudta visszatornáznai a számokat.

A **tárgyi eszköz fedezettsége** vizsgálatakor a *HL* nevű gazdálkodó szervezet esetében a 3 év alatt nagy változás következett be, hat és félszeres mértékben nyújtott fedezetet a saját tőke a tárgyi eszközök finanszírozására. Ezzel szemben a *PM* esetében egy 1,3%-os emelkedést követően visszaesés volt tapasztalható, míg az *ST vendégház 2020*-as hatalmas visszaesését követően 2021-re is csak a 2019-es érték felére tudta visszahozni a fedezettséget.

A **tőkefeszültségi mutató** a *HL* esetében a kedvező érték majdnem négyszeresét vette fel 2019-ben, tehát az idegen tőke jóval meghaladta a saját tőke részt a vállalkozásban. Az eredményt szépen feljavították 2020-ban, azoban 2021-re ismét a 100%-hoz közelített, ami szintén kezdvezőtlen helyzetet vázol fel a vállalkozásról a hitelintézetek felé. A *PM*-nél megfigyelhetjük, hogy évről évre csökkent a mutatószám, de még így is meghaladja a megfelelő értéket, tehát a cég idegen tőke bevonásának lehetőségei kétségesek. A *ST Vendégház* a 2019-es modndhatni nem túl kedvező mértékét 2021-re sajnos megduplázta, ami nem jó hír számukra, hiszen a hitelezők számára ez kérdéseket vet fel, hogy a jövőben képes lesz-e a törlesztéseket teljesíteni.

Ha megnézzük az **eladósodottsági mutatókat** az egyes vállalkozások esetében, jól láthatjuk, hogy az elvárt érték alatt maradnak, ami megfelelő érték. Egy esetben haladja csak meg a kívánt értéket a 2020-as évben a *ST Vendégház* esetében, de 2021-re ismét 100% alá sikerült vinnie az értéket.

8.2 Adósságállományra vonatkozó mutatók

Az **adósságállomány mutató** az egy évnél hosszabb lejáratú kötelezettségeket jelenti, ami a hátrasorolt és a hosszú lejáratú kötelezettségek összegével egyenlő. Az **adósságállomány aránya, saját tőke aránya, adósságállomány fedezettsége** lényegében ugyanazt mutatja meg, a saját erő és az idegen tőke részarányát a tőkestruktúrán belül, valamint az egymáshoz való viszonyukat. (Takács, 2021)

A **saját tőke arányát** akkor érdemes megvizsgálni, ha a hosszú távú hitelképességét szeretnénk egy vállalkozásnak megvizsgálni. Segítségével megtudhatjuk, hogy az eladósodottság milyen mértékű. A mutató értéke akkor elfogadható, ha a teljes tőkelekötésen belül az adósság aránya legfeljebb 65%. (Zéman-Béhm, 2019)

HL			
	2019	2020	2021
Adósságállomány	0	0	0
Adósságállomány aránya	0	0	0
Saját tőke aránya	16,26%	41,18%	50,48%
Adósságállomány fedezettsége	0	0	0

5. táblázat A HL vállalkozás adósságállományra vonatkozó mutatószámai 2019 és 2021 között

PM			
	2019	2020	2021
Adósságállomány (e ft)	43039	230000	230000
Adósságállomány aránya	13,95%	41,35%	40,87%
Saját tőke aránya	32,05%	36,03%	38,63%
Adósságállomány fedezettsége	616,93%	141,83%	144,65%

6. táblázat A PM vállalkozás adósságállományra vonatkozó mutatószámai 2019 és 2021 között

ST			
	2019	2020	2021
Adósságállomány	0	13000	0
Adósságállomány aránya	0,00%	406,25%	0,00%

Saját tőke aránya	37,78%	-18,22%	22,88%
Adósságállomány fedezettsége	0,00%	-75,38%	0,00%

7. táblázat A ST vállalkozás adósságállományra vonatkozó mutatószámai 2019 és 2021 között

A HL Kft. **adósságállományát** vizsgálva nem kapunk semilyen értéket, ugyanis a 2019-2021 közötti eredménykimutatás adatai alapján 0 érték szerepel a hátrasorolt- és hosszú lejáratú kötelezettségek esetében is. Ebből az okból kifolyólag az **adósságállomány aránya és fedezettsége** is 0 lesz, hiszen a mutatók kiszámításánál az adósságállomány 0.

A PM Kft. adatait elemezve láthatjuk, hogy 2019-ben **adósságállománya** 43039e FT volt, míg 2020-ra már sajnos 230.000e Ft-ra nőttek a hosszú lejáratú kötelezettségeik, amit a 2021-es évre sem sikerült csökkenteniük. Az **adósságállomány aránya** 2019-ben még 14% volt, azonban az elkövetkezendő két évben már 41%. Ezt az indokolja, hogy a hosszú lejáratú kötelezettségek mértéke nagymértékben emelkedett, ami sajnos a saját tőke növekedéséről nem mondható el. A **saját tőke aránya** igen csekély, 2019 és 2020 között 4%-os, 2020 és 2021 között 2%-os növekedést mutat. Az **adósságállomány fedezettségének** mértéke csökkent 2019-hez képest, hisz jelentősen megnövekedtek a cég hosszú távú kötelezettségei.

Ha a ST Vendégház **eladósodottsági** helyzetét elemezzük, láthatjuk, hogy 2019-ben nem volt sem hátrasorolt, sem hosszú lejáratú kötelezettsége. A mérleg eredményét nézve 2020-ban láthatjuk, hogy 2020-ra 13000e Ft hosszú lejáratú kötelezettséget halmozott fel, de 2021-re már sikerült is megszabadulnia tőle, ismét 0-át vesz fel az érték. Az **adósságállomány aránya** 2019-ben és 2021-ben szintén 0, hisz ahogy említettem ezekben az években mindössze rövid lejáratú kötelezettségei voltak a vállalkozásnak. Ezzel szemben 2020-ban nem csak 13000e Ft hosszú lejáratú kötelezettséggel kellett szembenéznie a cégnek, de saját tőkéje és -9800e Ft lett, így az arányszám ezért lett ilyen magas, 406,25%. A **saját tőke aránya** 2019-hez képest 2020-ban meglehetősen visszaesett, a saját tőke minuszos értéke és a források egyre növekvő összege miatt. 2021-ben a mutatószám már javuló tendenciát mutat, a vállalkozás saját tőkéje már 13749e Ft lett, ami egyensúlyozza a növekvő összes forrást.

8.3 Likviditási mutatók

A **likviditási mutató** a forgóeszközök és a rövid lejáratú kötelezettségek arányát fejezi ki, mely arra ad választ, hogy fizetőképese-e a vállalat rövidtávon. Fontos, hogy a mutató értéke 100%-nál magasabb legyen. A **likviditási gyorsráta** a teljes mobil pénzeszközök arányát fejezi ki a

rövid lejáratú kötelezettségekhez viszonyítva, mely mérőszám azt mutatja meg, hogy a rövid lejáratú kötelezettségek mekkora hányadára nyújt fedezetet a likvid pénzeszköz. Az azonnali fizetőképesség javulását az jelzi, ha az arány egyre növekvő. A **hitelfedezetségi mutató** arra ad választ, hogy az egy éven belül esedékes fizetési kötelezettségekre az egy éven belül várhatóan befolyó pénzeszközök milyen mértékben nyújtanak fedezetet. A mutató vizsgálatakor lényegében a cég rövid lejáratú kötelezettségeit állítja szembe a követelésekkel. A **pénzhányad** számításakor azon tételek kerülnek beszámításra, melyek azonnal készpénzzé tehetők és felhasználhatók (értékpapírok, pénzeszközök). (Takács, 2021)

HL			
	2019	2020	2021
Likviditási mutató	51,17%	48,54%	124,76%
Likviditási gyorsráta	51,17%	48,54%	124,76%
Hitelfedezetségi mutatók	2,49%	37,11%	0,24%
Pénzhányad (pénzeszköz likviditás)	48,68%	11,43%	124,52%

8. táblázat A HL vállalkozás likviditási mutatószámai 2019 és 2021 között

PM			
	2019	2020	2021
Likviditási mutató	134,45%	300,27%	291,44%
Likviditási gyorsráta	66,91%	123,38%	100,99%
Hitelfedezetségi mutatók	64,43%	99,98%	99,53%
Pénzhányad (pénzeszköz likviditás)	2,48%	23,40%	1,45%

9. táblázat A PM vállalkozás likviditási mutatószámai 2019 és 2021 között

ST			
	2019	2020	2021
Likviditási mutató	68,11%	42,73%	26,45%
Likviditási gyorsráta	68,11%	42,73%	26,45%
Hitelfedezetségi mutatók	39,02%	15,23%	13,76%
Pénzhányad (pénzeszköz likviditás)	29,09%	27,50%	12,69%

10. táblázat A ST vállalkozás likviditási mutatószámai 2019 és 2021 között

Ha megnézzük a HL Kft. **likviditási** helyzetét, láthatjuk, hogy 2019-ben az 51%-os értékkel eléggé alul marad a kívánt 100%-os értéknél, mely 2020-ben még inkább csökken 49%-ra, tehát a cég fizetőképességével problémák voltak, 2020-ra azonban sikerült feljavítani a helyzetét 125%-ra. A PM Kft. 2019-es értéke megfelelő likviditási helyzetet mutat, 2020 és 2021-ben nagyon nagyfokú likviditási biztonságról beszélünk, a számok 300%-os értéke azonban intő jel is lehet. A túl magas érték nem feltétlenül jelent jót, ugyanis előfordulhat, hogy a vállalkozás túl sok felhalmozott készlettel vagy eszközökkel rendelkezik, vagyis a vállalkozás nem kezeli hatékonyan a rendelkezésére álló forgóeszközöket. Mivel a likviditási mutató és gyorsráta között elég nagy az eltérés, így nagy valószínűséggel fennáll az eszközök nem megfelelő felhasználása. A ST Vendégház esetében jól láthatjuk, hogy a Covid-19 időszak hatással volt a fizetőképességére, hiszen az egyébként sem túl magas 68%-os 2019-es eredmény egészen 26%-ra esett vissza 2021-re.

A **hitelfedezettségi mutatót** megvizsgálva azt látjuk a HL Kft. esetében, hogy a követelések mindössze 2,5%-át fedezik a rövidlejáratú kötelezettségeknek, és habár a szám 2020-ban kedvezőbb értéket vett fel, 2021-ben a 0%-hoz konvergál. A PM Kft. esetében 2019-ben még nem volt teljesen kielégítő az érték a maga 64,43%-ával, de úgy tűnik 2020. és 2021-ben szinte 100%-ban képesek voltak fedezni a kötelezettségeiket. A ST számait vizsgálva ismételtén érezhető a visszaesés, a 39%-os érték 2019-ről 2021-re már mindössze csak 14% volt, így valószínűsíthető, hogy nehézségekkel küzdöttek a tartozásaik kifizetésében.

Ha megnézzük milyen eredményt kapunk a **pénzhányad** kiszámításakor, láthatjuk, hogy az eszközök fele volt azonnal pénzzé tehető a HL esetében 2019-ben, majd 2020-ban meglehetősen leesett a hányad 11,43%-ra. Azonban a cég 2021-re javított helyzetén és 125%-ra emelkedett a fizetőképessége. A PM Kft. sajnos nem volt ilyen szerencsés helyzetben, elképesztően kis százalékban álltak rendelkezésére likvid eszközök, habár felküzdötte a 2019-es 2,5%-ot 2020-ban 23,4%-ra, 2021-ben ismét alig 1,45% volt a mutató értéke. A ST Vendégház értékei is elég alacsonyak, esetében legalább azt láthatjuk, hogy nem 2019-hez képest 2020-ban szinte tartotta ugyanazt a szintet, de 2021-ben több, mint felével rosszabb értéket vett fel.

8.4 Jövedelmezőségi mutatók:

A **ROA** (Return on Assets), vagyis az eszközarányos megtérülési mutató azt mutatja meg, hogy mennyire hatékonyan végzi a társaság a tevékenységét, vagyis minél nagyobb az eszközarányos nyereség annál nagyobb hozamot ért el a vállalat. Célja, hogy különböző, de azonos tevékenységeket végző vállalatokat hasonlíthassanak össze, ugyanis ezzel a módszerrel megjósolható melyikük lesz hosszú távon stabilabb és jövedelmezőbb. A **sajáttőke arányos nyereség** (Return on Equity) a vizsgált időszakban elért eredmény és a sajáttőke állomány arányát mutatja. Segítségével megtudhatjuk, hogy az adott időszakban mennyi profitot realizált a vállalkozás. „A ROA mutató az eszközök összértékére, a ROE mutató pedig a saját tőke értékére vetített tárgyévi megtérülést fejezi ki. A két mutatószám kiemelt szerepet játszik a finanszírozási elméletekben, alakulásukat célszerű együtt vizsgálni. Ennek oka, hogy mivel a ROE a saját tőke, a ROA pedig az összes igénybe vett tőke (beleértve a kölcsöntőkét is) jövedelmezőségét vizsgálja, a kettő közti különbség információt nyújt a vállalat eladósodottságáról. Ha például a ROE mutató az előző évhez képest nőtt, a ROA mutató pedig ugyanezen időszakban csökkent, akkor arra következtethetünk, hogy az eredmény növelését a vállalat intenzívebb kölcsöntőke-használat, azaz növekvő eladósodottság mellett tudta elérni.” (Takács, 2021)

Az **árbevétel arányos üzleti eredmény** mutatónak köszönhetően pedig képet kapunk róla, hogy az árbevétel hányad része marad meg a vállalkozásnak eredményként. Más mutatókkal összehangban alkalmazandó, mint például a kamatköltségek, vagy adminisztrációs és értékesítési költségek. A kamatfedezeti mutató csökkenésével párhuzamosan csökkent az árbevétel arányos nyereség (másképpen nettó haszonkulcs). (Takács, 2021)

HL			
	2019	2020	2021
Eszközarányos megtérülés (ROA)	1,01%	2,60%	13,45%
Sajáttőke-arányos megtérülés (ROE)	3,98%	14,06%	28,80%
Árbevétel arányos üzleti eredmény	0,47%	1,38%	9,50%

11. táblázat A HL vállalkozás jövedelmezőségi mutatószámai 2019 és 2021 között

PM

	2019	2020	2021
Eszközarányos megtérülés (ROA)	7,32%	9,15%	5,12%
Sajátőke-arányos megtérülés (ROE)	30,81%	30,87%	16,98%
Árbevétel arányos üzleti eredmény	7,23%	9,02%	5,03%

12. táblázat A PM vállalkozás jövedelmezőségi mutatószámai 2019 és 2021 között

ST			
	2019	2020	2021
Eszközarányos megtérülés (ROA)	-21,55%	-246,45%	36,23%
Sajátőke-arányos megtérülés (ROE)	-34,35%	232,92%	158,48%
Árbevétel arányos üzleti eredmény	-5,72%	-40,99%	16,02%

13. táblázat A ST vállalkozás jövedelmezőségi mutatószámai 2019 és 2021 között

A **ROA** mutatószámok elemzésénél mindhárom cégnél nagyon alacsony mutatószámokat láthatunk. A HL esetében javuló tendencia mutatkozik, tehát egyre nagyobb működési nyereséget sikerült elérnie eredmény formájában. A PM hiába tudott 2%-kal több működési nyereséget realizálni, 2021-re még a 2019-es eredményénél is rosszabb, 5,12%-os értékkel zárták az évet. A ST vendégház esetében nagy problémák jelentkeztek, egyáltalán nem tudta hatékonyan végezni gazdálkodó tevékenységét. Láthatjuk, hogy a világjárvány előtt is gondokkal küzdött, de a covid19 okozta nehézségek nagy csapást mértek a cégre 2020-ban, azonban 2021-ben már sikerült javítaniuk az elmúlt évek eredményén és a negatív számok helyett pozitív tartományba került a mutatószám.

A **ROE** mutató eredményeit vizsgálva, a HL Kft. profit realizálásban növekvő tendenciát mutatott, míg 2019-ben csak 4% volt, 2021-ben már 29%. A PM Kft. stagnálást mutatott 2020-ban a 2019-es eredményhez képest, azonban 2021-re a majdnem felére visszaesett a mutató értéke, fele annyi nyereséget könyvelhetett el magának. Az ST Vendégház 2019-ben veszteséggel tudott tevékenykedni, 2020-ban 233% hasznot ért el, azonban mivel ezzel ellentétben a ROA mutató nagy visszaesést mutatott 2019 és 2020 között, így valószínű, hogy az eredmény növelését a vállalat intenzívebb kölcsöntőke-használat, azaz növekvő eladósodottság mellett tudta elérni.

Árbevétel arányos üzleti eredmény kiszámításával megtudhatjuk, hogy a HL Kft.-nél az árbevétel egyre nagyobb része maradt meg a vállalkozásnak eredményként, míg 2019-ben csak

0,47% volt, 2021-ben már 9,5%. A PM vállalkozás esetében egy kicsivel több eredményt realizáltak 2019-hez képest 2020-ban, de sajnos 2021-ben még a 2019-esnél is kevesebbet. Az ST Vendégház nehéz pénzügyi helyzetét itt is láthatjuk, 2020-ban nagyon mélyre süllyedt a mutató értéke, de 2021-re eredményesebben tudtak működni, így az árbevétel 16%-a már megmaradt nekik eredményként.

9 Értékelés

A Danube Chance 2.0 projekt kutatásai rávilágítottak, hogy a Duna régió több hiányossággal is küzd. Az EU-s országokban erősen jelen van a jogszabályi háttér, azonban nem jellemzőek az inkubációs támogatások, melyek valós segítséget nyújtanak a vállalkozások számára. A létező támogatások is többnyire csak az inkubációs- és a kezdődőidőszak alatt biztosítottak, és ezek sem minden EU-s országban. A válság- és fordulatkezelésre lérehozott támogatások is elenyészőek, mindössze pár országban érhetőek el, valamint a Duna régióban nem jellemzőek olyan csődmegelőzési intézkedések, melyek a csőd szélésre került vállalkozásoknak mentőövet nyújthatna. Valószínűsíthető, hogy ez köszönhető annak is, hogy a vállalkozások nem, vagy csak nagyon későn veszik észre a hanyatlás első jeleit. Egy másik nagy hiányossága ennek a régiónak a kapcsolatok hiánya, mely hozzásegítené a nehézségekkel küzdő cégeket, hogy olyan érdekeltekkel kössék össze őket, akik releváns segítséget tudnának számukra biztosítani.

A bemutatott három vállalkozás mentornaplóit olvasva és elemezve annak ellenére, hogy tevékenységi körükben teljesen eltérő vállalkozásokat ismerhettünk meg, úgy gondolom a mentorálás mindhárom cég életében hatalmas segítséget jelentett: átfogó képet kaptunk az inkubációs program részvételének eredményességéről és a tanácsok implementálásának hatásosságáról. Talán leginkább a HL Kft. pénzügyi helyzetének elemzésénél láthatjuk a hatékony együttműködés eredményét. A HL Kft.-t is súlyosan károsította a viláгиjárvány, a kieső kereslet miatt a letszámleépítés mellett kellett döntenük, ugyanis a működési költségeket nem tudták olyan mértékben csökkenteni, ami fedezte volna a kieső árbevételt. A Danube Chance 2.0 projekt mentorálásának köszönhetően viszont fel tudtak készülni a következő nehézségekre, így tapasztaltan, felkészülten és új ismeretekkel álltak a következő kihívásokkal szembe. Jól látható ez a mutatószámok elemzésénél is, hiszen a döntő többségnél javulás volt tapasztalható. Habár a vállalkozás 2021-ben többnyire idegen tőkéből finanszírozta működését, és a rövid lejáratú kötelezettségeik egyre kisebb részét tudták fedezni a követelésekből, ennek ellenére egyre nagyobb működési nyereséget tudott realizálni, a befektetett eszközük egyre nagyobb százalékot tudta saját forrásból finanszírozni és a likviditási helyzete is javult.

Megtudhattuk a PM Kft. cégvezetőjének beszámolója alapján, hogy számukra a viláгиjárvány nem jelentett akkora fenyegetést, a gesztenye üzem szinte fennakadások nélkül tudott tovább üzemelni. Problémát inkább más okból adódó nehézségek jelentették, melyekre a mentoring kiváló iránymutatást tudott biztosítani, segítségükkel hosszú távon hatékonyabban tud a vállalkozás működni. A tanácsadás eredményeit a 2021. évi mutatószámokban még nem

láthatjuk. Vegyes eredményeket kaptunk, vannak számok, melyek javuló tendenciát mutattak, de vannak, amikkel azt láthatjuk, hogy a cégnek van még mind dolgoznia annak érdekében, hogy eredményesebben működhessen. Ha az eladósodottságot vizsgáljuk, akkor azt látjuk, hogy nincs ok aggodalomra, a cég nincs eladósódva, valamint a befektetett eszközök egyre nagyobb részét tudja saját forrásból finanszírozni, továbbá a fizetőképessége is javult. Azonban javasolnám, hogy végezzenek elemzéseket, hisz a magas likviditási mutatószám jelentheti azt is, hogy a vállalkozás nem tud hatékonyan gazdálkodni a forgóeszközeivel, előfordulhat, hogy túl sok készletet, eszközt halmozódott fel. A pozitív eredményekkel szemben azonban vannak olyan területek is, melyek problémát jelenthetnek: magas az idegen tőke jelenléte, de legalább csökkenő tendenciát mutat; az adósságállománya növekedett és sajnos csökkent a működési nyereség is a 2021-es évre.

A legnagyobb mértékben a turizmust érintették a világvjárvány negatív hatásai, és úgy vélem erre az ST Vendégház pénzügyi mutatószámai is rávilágítottak. Habár nehézségekkel küzd a Vendégház, úgy tűnik lassan sikerül eredményesebben működniük, de jól látható, hogy a három vizsgált vállalkozás közül az ST Vendégház érintette leginkább a covid-19 járvány. Ahogyan azt feljebb, a vállalkozások bemutatásánál ismertettem korábban, az ST Vendégház egyik fő tevékenysége a vendéglátás, illetve a fogyatékosokkal élők és azok családjainak képzése, így ők nem tudtak élni azokkal a megoldásokkal, mint más szektor vállalkozói, hiszen számukra a vendégforgalom jelenti a bevételek nagy részét. Az elemzést vizsgálva azt láthatjuk, hogy nehézségekkel küzd a vállalkozás és a pénzügyi helyzete bizonytalan lábakon áll. Sok mutatószám bajlós állapotot sejtet, hiszen 2021-ben a forgóeszközeinek aránya fele annyira csökkent az előző évekhez képest, a befektetett- és tárgyi eszközök fedezete is romlott, túlnyomó többségben idegen tőkéből finanszírozták a működésük, romlott a fizetőképességük és a hitelfedezettségük is. Azonban van amiből javuló tendenciát mutattak az eredmények: javult az eladósodottság mértéke, az eszközarányos megtérülése és 2021-ben már az árbevétel 16%-át realizálták üzleti eredményként.

A világvjárvány mindent átformált és a maga nehézségeivel sok új dolgot is hozott magával, mindenki számára tanulságos volt ez az időszak. A vállalkozások számára mindenképp az javasolnám, hogy tegyenek lépéseket annak érdekében, hogy válságállóvá váljanak, mert bármikor történhet egy olyan helyzet, ami alapjaiban ingatja meg a céget. Fontos, hogy pénzügyi helyzetüket szakértelemmel elemezzék, és folytonosan monitorozzák annak érdekében, hogy felismerjék, ha a vállalkozás nehézségekkel küzd. Elengedhetetlen, hogy mindent megtegyenek annak érdekében, hogy elkerüljék a csőd szélére kerülést, és fontos, hogy

mikor prosperáló szakaszban a vállalkozás, akkor sem feledkezzenek meg az esetleges végkimenetelekről. Ennek érdekében azt javasolnám, hogy folyamatosan képezzék magukat, kutassanak új lehetőségek, képzések, segítségek iránt, hogy hogyan működhet a vállalkozás a leghatékonyabban és fontos szem előtt tartani az innovatív megoldásokat is, mely eredményesebb, könnyebb és gyorsabb működéshez, extra profithoz vezethet.

10 Összegzés

Diplomadolgozatom megírásával megismerhettem a Magyarországon hatályos jogszabályokat, amik szabályozzák a csődeljárás, végelszámolás folyamatait, így átfogó képet kaptam, milyen nehézségeken kell átesnie egy-egy vállalkozásnak. Ezt követően bemutattam az EU-s források felhasználásának szabályrendszerét, amit azért tartottam fontosnak, hogy összefüggő képet kapjak róla, hol helyezkedik el az Interreg Duna Transznacionális Program. AZ IFKA Kft., mint Lead Partner vezetésével létrejött Danube Chance 2.0 projektjének bemutatását azért tartottam érdekesnek és hasznosnak, hiszen azt a célt tűzte ki, hogy második esélyt biztosít a „bukott” vagy folyamatos nehézségekkel küzdő vállalkozások számára. A projektet egy mentorálási folyamaton keresztül valósították meg, melynek keretein belül az egyes mentor-mentorált párosok azon munkálkodtak, hogy a mentorált vállalkozására mért COVID-19 járvány okozta csapásokat a lehető legjobban minimalizálják, elkerüljék, csökkentsék. Az inkubációs program résztvevőinek beszámolóit olvasva betekintést nyertem a magyar kis- és középvállalkozásokat ért COVID-19 világjárvány hatásaiba és megismerhettem, hogy a projekt mentén milyen segítségnyújtást biztosított a mentorálási folyamat.

Szerettem volna megvizsgálni, hogyan hatott a járvány a különböző szektorokban tevékenykedő vállalkozásokra, így három teljesen különböző tevékenységet végző vállalkozást választottam, annak érdekében, hogy megtudjam:

1. Valóban voltak-e olyan területek, melyeket jobban károsított a járvány és nehezebben tudták túlélni a következményeit,
2. Egy inkubációs program szektortól függetlenül tud segítséget nyújtani a vállalkozások számára.

Ahhoz, hogy a fenti hipotéziseimet alátámaszthassam, úgy döntöttem, különböző mutatószámok segítségével megvizsgálom a vállalkozások pénzügyi helyzetét.

A három kiválasztott cég tevékenységében valóban nagyon eltér egymásról, de egy dologban mégis hasonlítanak egymásra. Segítségre volt szükségük, hogy gazdálkodó tevékenységüket hatékonyan és eredményesen tudják végezni. Az első vállalkozás, a HL Kft., melynek fő profilja a lakberendezés és kivitelezés. A 2020-as év számukra is nagy nehézségeket hozott, annak érdekében, hogy ellensúlyozzák a kieső keresletet, létszámleépítést kellett eszközölniük.

Úgy gondolom, hogy átfogó képet kaphattunk arról, hogy valóban másként érintette a COVID-19 világjárvány az egyes szektorokat, hiszen a HL Kft. lakberendezésre és kivitelezésre

specializálódott cégeként – annak ellenére, hogy létszámleépítést kellett eszközölni -, viszonylag hamar alkalmazkodott a kialakult helyzethez és folytatni tudta tovább gazdálkodó tevékenységét. A PM Kft. gyártási folyamatait sem érintette különösebben a vírushelyzet, inkább a belső családi és strukturális problémák jelentettek nagyobb kihívást. Ezzel szemben az ST Vendégház lévén turisztika szektóban tevékenykedik, nagy nehézségekkel nézett szembe, annak érdekében, hogy elkerüljék a teljes csődöt, muszáj volt lépéseket tenniük. A mentoring nagy segítség volt számukra, a professzionális segítségnyújtásnak köszönhetően felkészülten „várták” az esetleges negyedik hullámot. Ezt a számok is bizonyítják, hisz egyre nagyobb működési nyereséget tudott realizálni a cég és a befektetett eszközük egyre nagyobb százalékot tudta saját forrásból finanszírozni és a likviditási helyzete is javult.

A PM Kft, mely gesztenye termékek gyártásával foglalkozik, azt nyilatkozta számukra kevésbé érzékelhető a járványhatá, hisz a gyártás szigorú óvintézkedések mellett tudott tovább folytatódni. Belső problémák miatt fordultak segítséghez, a generációváltás miatt az idősebb családtagok véleménye, nézőpontja olykor eltért a fiatalabbaktól, ami konfliktusokhoz, nehézségekhez vezetett. Valamint szükséges volt az export volument növelni, amihez új kockázati tervet készítettek, a szervezeti felépítést átláthatóbbá tették és definiálták a feladatköröket. Az elemzést elvégezve vegyes eredményeket kaptam, van olyan terület, ahol javulás mutatkozott, azonban van, ahol az eredmények egyre rosszabbak. A befektetett eszközök egyre nagyobb részét tudja saját forrásból finanszírozni, továbbá a fizetőképessége is javult, viszont elég magas a likviditási mutatószám, ami fakadhat abból, hogy a vállalkozás forgóeszköz gazdálkodása nem megfelelő.

A vizsgálat során jól látható volt, hogy a legnagyobb mértékben az ST Vendégházat érintette negatívan a világjárvány, amire pénzügyi mutatószámai is rávilágítottak. A turisztikai szektor nagyon megszenvedte a lezárásokat, hiszen számukra a vendégforgalom jelenti a bevételek nagy részét. Az ST Vendégház egyik fő tevékenysége is a vendéglátás, illetve egy másik speciális terület, a fogyatékosokkal élők és azok családjainak képzése. Habár nehézségekkel küzd a Vendégház, úgy tűnik lassan sikerül eredményesebben működniük. Sajnos romlott a fizetőképességük és a hitelfedezettségük is, azonban van amiből javuló tendenciát mutattak az eredmények: javult az eladósodottság mértéke, az eszközarányos megtérülése, és 2021-ben már tudtak árbevételét realizálni üzleti eredményként.

A legnagyobb csapás 2020 tavaszán érte a cégeket, és aki nem fordult valamilyen segítségért – hitelmoratórium, bértámogatás, vagy küldönböző Uniós pályázatok egyike – bizony nagy nehézségek árán tudott csak életben maradni. Jól látható, hogy voltak olyan területek, melyeket

jobban károsított a járvány és nehezebben tudták túlélni a következményeit, számukra még fontosabb volt, hogy segítséget kapjanak. Úgy gondolom, ezek a segítségek, mint például a Danube Chance 2.0 inkubációs program, nem csak egy ilyen váratlan helyzetben tudnak mentőövet nyújtani a vállalkozások számára, de egy sikeres gazdálkodó szervezet működtetéséhez mindig szükség van professzionális segítségnyújtás igénybevételére és annak felhasználására. Az inkubációs programok szektortól függetlenül tudnak segítséget nyújtani a vállalkozások számára, az az erősségük, hogy a feltárt gondok megoldására egy olyan mentort állítana a cég mellé, aki a problémás terület szakértője, így célzottan tudják kezelni azokat a nehézségeket, amivel a vállalkozás küszködik. Remek lehetőség volt ez a projekt a mentoráltak számára, hogy egy nehéz élethelyzetben valaki fogja a kezüket és irányt mutasson a túlélés érdekében.

11 Irodalomjegyzék

Szakirodalom

1. Chikán A. (2020): Vállalatgazdaságtan. Budapest, Akadémia Kiadó
2. Takács. A (2021): Modern vállaltértékelés. Budapest, Akadémia Kiadó
3. Takács A. (2009): Vállalatértékelés magyar számviteli környezetben. Budapest, Saldo Kiadó
https://saldokiado.hu/custom/saldowebshop/image/data/betekinto/regiek_vegyes/_vallalatertekeles-magyar-szamviteli-kornyezetben.pdf
Letöltés ideje: 2023. január 11.
4. Zéman Z. – Béhm I. (2017): A pénzügyi menedzsment controll elemzési eszköztára. Budapest, Akadémia Kiadó
5. Zéman Z. – Béhm I. (2019): Módszertan vállalkozások pénzügyi teljesítményének mérésére. Budapest, Akadémia Kiadó

Egyéb irodalmak

6. Carayannis–Campbell (2011): Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems
7. Európai Bizottság (2022): Cohesion Fund
<https://cohesiondata.ec.europa.eu/funds/cf/21-27>
Letöltés ideje: 2022. december 05.
8. Európai Bizottság (2022): The REACT-EU package
https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/react-eu_en
Letöltés ideje: 2022. december 05.
9. Hatályos jogszabály (1991): 1991. évi XLIX. törvény a csődeljárásról és a felszámolási eljárásról
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99100049.tv>
Letöltés ideje: 2022. március 24.
10. Hatályos jogszabályok (2006): 2006. évi V. törvény a cégnyilvánosságról, a bírósági cégeljárásról és a végelszámolásról
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0600005.tv>
Letöltés ideje: 2022. március 23.
11. IFKA Kft. (2021): Danube Chance 2.0 - Mentor kézikönyv – HL Kft. Budapest, IFKA Közhasznú Nonprofit Kft.

12. IFKA Kft. (2021): Danube Chance 2.0 - Mentor kézikönyv – PM Kft. Budapest, IFKA Közhasznú Nonprofit Kft.
13. IFKA Kft. (2021): Danube Chance 2.0 - Mentor kézikönyv – ST Vendégház. Budapest, IFKA Közhasznú Nonprofit Kft.
14. IFKA Kft. (2021): Jelentkezés inkubációs programba. Budapest, IFKA Közhasznú Nonprofit Kft.
15. Interreg (2020): D4.1.1 Report on the mid-term review and public consultation on Second-chance Entrepreneurship Community Strategy for the Danube region. Budapest, Interreg Danube Transnational Programme
16. Interreg Danube (2020): Programme Presentation
<https://www.interreg-danube.eu/dtp-archive/about-dtp/programme-presentation>
Letöltés ideje: 2022.szeptember 17.
17. Interreg Danube (2020): Programme Priorities
<https://www.interreg-danube.eu/about-dtp/programme-priorities>
Letöltés ideje: 2022.szeptember 17.
18. Wikipedia (2022): Európai Bizottság
https://hu.wikipedia.org/wiki/Eur%C3%B3pai_Bizotts%C3%A1g
Letöltés ideje: 2022. december 04.

12 Ábrajegyzék

1. ábra A stratégia kidolgozási folyamatának áttekintése.....	25
---	----

13 Táblázatok jegyzéke

1. táblázat Regionális önértékelés – áttekintés	29
2. táblázat A HL vállalkozás vagyoni helyzetének mutatószámai 2019 és 2021 között	41
3. táblázat A PM vállalkozás vagyoni helyzetének mutatószámai 2019 és 2021 között.....	41
4. táblázat A HL vállalkozás vagyoni helyzetének mutatószámai 2019 és 2021 között	41
5. táblázat A HL vállalkozás adósságállományra vonatkozó mutatószámai 2019 és 2021 között	43
6. táblázat A PM vállalkozás adósságállományra vonatkozó mutatószámai 2019 és 2021 között	43
7. táblázat A ST vállalkozás adósságállományra vonatkozó mutatószámai 2019 és 2021 között.....	44
8. táblázat A HL vállalkozás likviditási mutatószámai 2019 és 2021 között	45
9. táblázat A PM vállalkozás likviditási mutatószámai 2019 és 2021 között.....	45
10. táblázat A ST vállalkozás likviditási mutatószámai 2019 és 2021 között.....	45
11. táblázat A HL vállalkozás jövedelmezőségi mutatószámai 2019 és 2021 között	47
12. táblázat A PM vállalkozás jövedelmezőségi mutatószámai 2019 és 2021 között.....	48
13. táblázat A ST vállalkozás jövedelmezőségi mutatószámai 2019 és 2021 között	48

NYILATKOZAT

a záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió¹ nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Nagy Barbara
A Hallgató Neptun kódja: TQM6CT
A dolgozat címe: Az Interreg Duna Transznacionális Program Danube Chance 2.0 csődeljárás elkerülése érdekében létrehozott projektjének bemutatása és a támogatott kis- és középvállalkozások pénzügyi helyzetének elemzése a Covid-19 időszak alatt
A megjelenés éve: 2023
A konzulens tanszék neve: Befektetési, Pénzügyi és Számítviteli Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió² egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, s az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a Záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemitulajdonkezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe.

Kelt: Budapest, 2023.05.02.



Hallgató aláírása

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

² A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

NYILATKOZAT

Alulírott Nagy Barbara, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Budapesti Campus, Pénzügy mesterképzési szak nappali/levelező* tagozat végzős hallgatója nyilatkozom, hogy a dolgozat saját munkám, melynek elkészítése során a felhasznált irodalmat korrekt módon, a jogi és etikai szabályok betartásával kezeltem. Hozzájárulok ahhoz, hogy Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom egyoldalas összefoglalója felkerüljön az Egyetem honlapjára és hogy a digitális verzióban (pdf formátumban) leadott dolgozatom elérhető legyen a témát vezető Tanszéken/Intézetben, illetve az Egyetem központi nyilvántartásában, a jogi és etikai szabályok teljes körű betartása mellett.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: Budapest, 2023.05.02.



Hallgató


NYILATKOZAT

A dolgozat készítőjének konzulense nyilatkozom arról, hogy a Záródolgozatot/Szakdolgozatot/Diplomadolgozatom áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A Záródolgozatot/Szakdolgozatot/Diplomadolgozatom záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom*.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: Budapest, 2023.05.02.



Belső konzulens

***Kérjük a megfelelőt aláhúzni!**

A DIPLOMADOLGOZAT TARTALMI KIVONATA

Az Interreg Duna Transznacionális Program Danube Chance 2.0 csőd eljárás elkerülése érdekében létrehozott projektjének bemutatása és a támogatott kis- és középvállalkozások pénzügyi helyzetének elemzése a covid-19 időszak alatt

Nagy Barbara

Pénzügy mesterképzési szak, levelező tagozat

Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet

Befektetési, Pénzügyi és Számítéleti Tanszék

Belső témavezető: Dr. Tóth Márk, Egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Külső témavezető: Stephen Halligan, Project Manager, Interreg Duna Program

Diplomadolgozatom megírásával megismerhettem a Magyarországon hatályos jogszabályokat, amik szabályozzák a csődeljárás, végelszámolás folyamatait, majd bemutattam az EU-s források felhasználásának szabályrendszerét, hogy összefüggő képet kapjak róla, hol helyezkedik el az Interreg Duna Transznacionális Program. AZ IFKA Kft., mint Lead Partner vezetésével létrejött és dolgozatban bemutatott Danube Chance 2.0 azt a célt tűzte ki, hogy második esélyt biztosít a „bukott” vagy folyamatos nehézségekkel küzdő vállalkozások számára. A projektet egy mentorálási folyamaton keresztül valósították meg, hogy a vállalkozásra mért COVID-19 járvány okozta csapásokat a lehető legjobban minimalizálják. Az inkubációs program résztvevőinek beszámolóit olvasva betekintést nyertem a magyar kis- és középvállalkozásokat ért világjárvány hatásaiba és megismerhettem, hogy a projekt mentén milyen segítségnyújtást biztosított a mentorálási folyamat.

Megvizsgáltam, hogyan hatott a járvány a különböző szektorokban tevékenykedő vállalkozásokra, így három teljesen különböző tevékenységet végző vállalkozást választottam, annak érdekében, hogy megtudjam:

1. Valóban voltak-e olyan területek, melyeket jobban károsított a járvány és nehezebben tudták túlélni a következményeit,
2. Egy inkubációs program szektortól függetlenül tud segítséget nyújtani a vállalkozások számára.

A hipotéziseimet alátámasztandó, különböző mutatószámok segítségével elemeztem a vállalkozások pénzügyi helyzetét. A három kiválasztott cég tevékenységében valóban nagyon eltér egymástól, de egy dologban mégis hasonlítanak egymásra: segítségre volt szükségük, hogy gazdálkodó tevékenységüket hatékonyan és eredményesen tudják végezni.

A turisztikai szektor nagyon megszenvedte a lezárásokat és a vizsgálat során is jól látható volt, hogy a legnagyobb mértékben az ST Vendégházak érintette negatívan a világjárvány, amire pénzügyi mutatószámok is rávilágítottak.

Ha a járvány időszakában a vállalkozások nem fordultak valamilyen segítségért – hitelmoratórium, bértámogatás, nagy nehézségek árán tudtak csak életben maradni. Voltak olyan területek, melyeket jobban károsított a járvány és nehezebben tudták túlélni a következményeit. Az inkubációs programok szektortól függetlenül tudnak segítséget nyújtani a vállalkozások számára, az az erősségük, hogy a feltárt gondok megoldására egy olyan mentort állítana a cég mellé, aki a problémás terület szakértője, így célzottan tudják kezelni azokat a nehézségeket, amivel a vállalkozás küszködik.

**ZÁRÓDOLGOZAT / DIPLOMADOLGOZAT / SZAKDOLGOZAT BÍRÁLATI
LAP**

A dolgozat készítőjének neve, Neptun kód / Candidate's name, neptun code:

A dolgozat készítőjének szakja, tagozata, képzési helye / Candidate's department, training place:

A dolgozat címe / Title of the thesis:

A bíráló neve, beosztása, szervezeti egység / Thesis evaluator's name, title, department:

A dolgozat nem fogadható el/ The thesis cannot be evaluated if:

- súlyos szakmai tévedéseket tartalmaz / it contains major technical errors,
- szegényes a felhasznált forrásmunkák köre, / the amount of sources used is not efficient,
- súlyosan megsérti a tartalmi formai követelményeket / or it severely violates the formal requirements.

Plágium, hivatkozás nélküli jelentős szövegfelhasználás esetén a dolgozat összpontszáma: 0! / In case of plagerism, when the sources of quotations are not indicated, the total score of the thesis is 0. Kérjük jelölje az értékelésének megfelelő pontszámokat az 1-től 5-ig terjedő pontskálán.

I. Témaválasztás / Choice of topic

1. Célkitűzések, logikai ív, koherens gondolatmenet / Objectives, logical and coherent train of thoughts:

1 2 3 4 5

II. Szakirodalmi feldolgozás / Use of literature

2. Az elméletek, fogalmak, modellek ismerete, alkalmazása / The knowledge and application of theories, concepts and models:

1 2 3 4 5

3. Elemző, értékelő, összehasonlító, kritikai észrevételek / Analytic, evaluative, comparative and critical observations:

1 2 3 4 5

4. Szakirodalmi hivatkozások / Literature references:

1 2 3 4 5

III. Egyéni vizsgálat (amennyiben a dolgozat szakirodalmi áttekintés témájú, az itt szereplő kérdéseket a szakirodalom feldolgozásának színvonala alapján szükséges értékelni) / **Personal research (if the thesis is a literature review, these questions should be evaluated according to the quality of reviewing)**

5. A kutatási kérdések/hipotézisek / Stating research questions/hypotheses:

1 2 3 4 5

6. Az adatgyűjtés és adatfeldolgozás módszertana/ The method of data collection and processing:

1 2 3 4 5

7. Elemzőképesség / Analytical skills:

1 2 3 4 5

8. Következtetések és javaslatok / Conclusions and suggestions:

1 2 3 4 5

IV. Formai követelmények / Formal requirements

9. A dolgozat stílusa / The style of the thesis:

1 2 3 4 5

10. A dolgozat struktúrája / The structure of the thesis:

1 2 3 4 5

A DOLGOZAT ÖSSZPONTSZÁMA / TOTAL SCORE OF THESIS:

Plágium / Plagiarism: Elfogadható színvonalú forráskezelés / Acceptable use of literature*

Érdemjegy /Final grade:

0-25 pont: elégtelen/insufficient (1)

26-31 pont: elégséges/sufficient (2)

32-38 pont: közepes/satisfactory (3)

39-44 pont: jó/good (4)

45-50 pont: jeles/excellent (5)

Védésre javaslom / I recommend it for final examination*: igen nem

ÉRDEMJEGY / GRADE: _____

Általános összefoglaló vélemény a dolgozatról / General, summarizing opinion about the thesis:

A bíráló szakmai kérdései / Questions of the thesis evaluator:

Kelt: _____ év _____ hó _____ nap

Bíráló neve és beosztása

Bíráló munkahelye